

GRASPE

**Groupe de Réflexion sur l'avenir du Service Public Européen
Reflection Group on the Future of the European Civil Service**

**Cahier n° 48
Janvier 2024**

G

R

A

S

P

E

Numéro spécial Volume 1

**LE TRAVAIL SOUS LE PRISME DES ÉVOLUTIONS
TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES DU
XXIÈME SIÈCLE**

Introduction : Le travail sous le prisme des évolutions technologiques et organisationnelles du XXIème siècle	3
L'évolution des modes de management, avec Danielle Linhart	9
L'expansion de la « hâte » au travail, avec Serge Volkoff	34
Vieillir au travail, avec Serge Volkoff	52
Le burn-out au travail, avec Danielle Linhart	70
Santé au travail	82
Le droit de la santé au travail, tendances et perspectives, avec Franck Heas	82
La santé au travail, avec Loïc Lerouge	102

*Changer l'état des choses est aisé,
l'améliorer est très difficile*
ERASME

Diffusion strictement limitée aux personnels des Institutions européennes

Éditeur responsable : Georges VLANDAS

Rédaction : Tomas GARCIA AZCARATE, Ollivier BODIN, Louis Cuzin, Tremeur DENIGOT, Guillaume DUVAL, Andréa MAIRATE, Paolo PONZANO, Kim SLAMA, Bertrand SORET, Jean-Paul SOYER, Catherine VIEILLEDENT, Georges VLANDAS, Sylvie VLANDAS.

Site web et maquette : Jean-Paul SOYER

Diffusion : Agim ISLAMAJ

Société éditrice : GRAACE AISBL

© GRASPE 2024

[Contributeurs et personnes ayant participé aux travaux du GRASPE](#)

Envoyez vos réactions et contributions à : courrierlecteur@graspe.eu

Retrouvez tous les numéros de GRASPE sur notre site

graspe.eu

Introduction : Le travail sous le prisme des évolutions technologiques et organisationnelles du XXIème siècle

La revue GRASPE, qui existe maintenant depuis plus de 20 ans, a consacré de nombreux articles au travail et à la philosophie qui lui est propre. Cette édition spéciale est un recueil de ces articles nouveaux, voire très récents sur le télétravail ou d'autres un peu plus anciens qui traitent des sujets complémentaires.

Si notre volonté initiale était de faire un seul numéro, nous avons été contraints, devant l'ampleur du manuscrit, de réviser notre copie. Nous avons décidé de diviser ce numéro en deux volumes. Le premier couvrira deux thématiques principales : l'évolution des modes de management et l'intensification du travail ; les liens entre droit et santé au travail. Le second volume traitera de manière plus approfondie des enjeux du télétravail.

Aujourd'hui, le travail change de forme et de contenu constamment. Le télétravail, les espaces de co-working, ou encore les « n+1 » (expression qui remplace celle de supérieur hiérarchique), sont des termes qui apparaissent de manière croissante dans le monde du travail, reflétant ainsi un univers en changement permanent. Cette évolution du travail se retrouve aussi dans l'évolution du rapport que chaque travailleur entretient avec son travail. Désormais, plutôt que d'avoir une séparation nette entre la vie professionnelle et la vie privée, le télétravail a entériné une pratique d'immixtion du travail dans la vie privée. Au travers des réunions en visioconférence chez soi ou des heures de travail plus souples, le travail devient une partie de notre vie personnelle.

La fonction publique européenne n'est pas épargnée par un phénomène qui touchait jusqu'alors surtout les employés du secteur privé¹.

Au fil des ans, elle a subi de nombreuses transformations, notamment une forme de « *managérialisation* », inspirée des théories du « *new public management* » développées dans les années 70, surtout avec l'avènement du gouvernement Thatcher au Royaume Uni et qui s'est ensuite généralisée dans l'ensemble des États membres. Au-delà de la spécificité de la fonction publique européenne, des évolutions observées dans les États ont pu voir le jour : centralisation du pouvoir (à la place d'une démarche collaborative basée sur l'expérience et le dialogue), le découpage des tâches, l'affaiblissement de la qualité de l'expertise technique (au profit de la mobilité qui est primée), logique de service orientée vers le 'client', externalisation des tâches et des fonctions du service public vers des agences. Dans la rhétorique de la réforme administrative, une place centrale est donnée à l'abolition de certains droits acquis considérés comme privilèges, en particulier pour ceux qui se trouvent en bas de l'échelle, en particulier à travers la précarisation et l'externalisation des tâches, les déclassements au niveau statutaire, voir la tendance à la baisse des salaires. Toutes ces évolutions montrent en réalité une dichotomie entre le discours officiel et les résultats négatifs des réformes inspirées par des politiques néo-libérales.

D'aucuns soutiendront que la réforme de la fonction publique européenne, conçue d'en haut et menée à la hâte est intervenue à un moment critique de la reconfiguration des équilibres de pouvoir entre les institutions communautaires. Sans faire de parallélisme entre les réformes opérées au niveau national et celle de la Commission, plusieurs éléments tendent à montrer que cette dernière ait eu des conséquences négatives sur le projet politique dont la Commission porte la responsabilité.

La réforme de la Commission a bouleversé les métiers traditionnels en s'articulant à partir et autour des logiques de contrôle et de gestion financière pour une administration qui gère en direct un budget assez faible. En fait, cette logique s'exerce par une pression disproportionnée sur les moyens, l'expertise et la capacité mobilisatrice de poursuivre le projet d'intégration européenne. Par contre les résultats tant vantés de la 'nouvelle gestion publique' se trouvent surtout dans les modes de gestion au niveau des États membres.

¹ Ces aspects ont été analysés dans plusieurs articles du numéro 1 de la revue Graspe, voire numéro 2. Voir notamment l'article ' lire et réfléchir sur la question administrative ».

La multiplication d'agences spécialisées a quant à elle, entraîné une 'silo-isation', c'est-à-dire une fragmentation de l'administration européenne, un manque de clarté du système organisationnel, et une difficulté croissante de coordination d'organismes de plus en plus diversifiés. Les moyens qui devraient soutenir cette coordination, sont dans les faits insuffisants, notamment un manque de personnel affecté dans les services centraux à la coordination des activités des agences.

Avec du recul, il est plus aisé d'observer les méfaits du « new public management » - tant sur les administrations nationales que sur la Commission. Nous observons ici et là un certain affaiblissement du collectif dans les services – d'ailleurs renforcées par les méthodes de 'hotdesking' en voie de généralisation- les pratiques de coopération souvent devenues marginales au-delà des réseaux informels d'expertise qui continuent à exister, et enfin une lutte de suprématie pour faire prévaloir des intérêts corporatistes au détriment de projets communs. C'est aussi l'ensemble des valeurs et normes de références autour du projet d'intégration européenne, de l'intérêt commun, de la responsabilité collégiale et de la méthode communautaire que la Commission est censée porter, voire étendre dans d'autres domaines comme on a pu l'observer récemment autour de la crise du Covid.

Si le 'New Public Management' ne fait plus rêver, y compris dans les écoles de management, c'est en grande partie à cause de ses échecs et surtout des évolutions technologiques qui brisent les repères en matière de productivité et d'organisation du travail. Pour autant la réflexion sur les nouveaux modes de travail est en pleine effervescence, notamment sur ce que cela implique en termes de refonte des principes de base de l'organisation des bureaucraties, à savoir l'existence de lieux physiques où l'on concentre principalement les activités pour des raisons d'économies d'échelle, une masse substantielle d'agents, une certaine institutionnalisation des lieux de pouvoir². Les nouvelles technologies permettent aujourd'hui une déconnexion du travail et de sa localisation spatiale donnant lieu à davantage de flexibilité, d'autonomisation mais aussi comme nous le verrons à une intensification du travail et à des risques non négligeables sur le bien-être et la santé au travail, sans compter l'érosion des lieux collectifs d'interaction des agents, qui sont à la source de la créativité et de l'efficacité.

² Communication sur la "place de travail future à la Commission européenne" (C (1019) 7450, 16/10/2019)

C'est dans ce contexte général que les évolutions du travail méritent d'être analysées dans leurs contenus et leur conséquence pour les personnels et les collectifs de travail. C'est l'objectif recherché par la publication de ces deux volumes. Pour l'instant nous nous trouvons dans la phase d'investigation du réel, et nos analyses sont encore partielles mais nous avons la volonté d'aller de l'avant.

On observe tout d'abord, l'émergence d'une nouvelle logique depuis quelques années maintenant : ce sont les employeurs qui se disent prêts à garantir le bien-être de leurs salariés, pour d'une part rechercher aussi une augmentation de leur productivité et de les encourager à continuer dans la même entreprise, donc les fidéliser. D'autre part, cette évolution prend acte en même temps d'une certaine détérioration des conditions de travail que l'on essaye d'atténuer. Enfin, il s'agit également ici d'un discours d'occultation des problèmes, puisque l'on en parle il serait moins nécessaire des fournir des solutions.

Danièle Linhart, auteure du livre « L'insoutenable subordination des salariés », met en exergue de nombreux exemples de manipulation de l'image des entreprises auprès de leurs salariés, toujours dans le but d'augmenter la productivité. L'objectif de ces techniques managériales est de réduire le risque de contestation, de confrontations entre l'entreprise et les employés. Pour ce faire, l'organisation se concentre sur l'individu. En mesurant les performances individuelles, on suscite chez de nombreux salariés une envie de plaire à leur entreprise, ainsi un employé qui ne se croit pas indispensable au sein d'une entreprise a plus de chance de travailler davantage pour le devenir, afin de ne pas être mis à l'écart. Comme toutes les autres mutations managériales, elle se caractérise par la volonté d'augmenter la productivité. Cette pulsion omniprésente dans notre économie, ne profite à aucun employé, qu'il soit dans le management ou non.

On constate également que les réformes de ces dernières décennies poussent en général les employés à travailler plus tard, plus longtemps et plus intensément. Or, on observe en parallèle une certaine dégradation de la santé mentale et physique des salariés. C'est ce continuum allant de l'intensification du travail jusqu'au « burn out » que nous présenterons dans la deuxième partie de ce volume.

En réponse à cela, certains employeurs ont pris des mesures pour faciliter l'accès à des professionnels de la santé mentale pour leurs salariés. Il y a aussi le développement de nouveaux outils plus adaptés ou la mise en place de conditions de travail

différentes pour ceux ayant des besoins particuliers. Toutes ces transformations, managériales et technologiques, ce sont petit à petit accompagnées d'une évolution du droit du travail, qui doit s'adapter rapidement aux changements brusques qu'ont entraînés certains événements comme la crise sanitaire. C'est précisément ce lien étroit entre droit et santé au travail qui sera étudié dans la troisième et dernière partie de ce volume.

Nous l'avons évoqué, la pandémie a grandement accéléré les mutations du travail en imposant durablement — le télétravail comme norme. Ce dernier a complètement bouleversé les relations au travail et il est fort probable que les conséquences qu'il entraîne dans son sillage ne soient pas encore toutes connues. En revanche, ce que l'on connaît aujourd'hui, c'est l'ambivalence du télétravail. Si l'on note une nette augmentation de la productivité, ce n'est pas grâce à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée mais bien à cause de l'augmentation de la charge de travail qui pèse sur tous les travailleurs. On pourrait croire que le télétravail apporte plus de flexibilité des horaires, et donc une charge de travail plus souple, mais en réalité, la pression s'est accrue et les horaires se sont simplement étendus.

De très nombreuses réflexions ont émergé autour de ce phénomène mondial qu'est le télétravail. C'est parce que nous avons conduit une réflexion sur ce sujet assez approfondie que le télétravail occupe à lui seul le deuxième volume de ce numéro dédié au travail et à ses évolutions.

Projet de Sommaire du Volume II

(à paraître en février 2024)

Les enjeux du télétravail

Télétravail et bien-être

The rise in telework in the EU: what impact on working conditions and regulations?

De l'open-space au télétravail (1/4) : atomisation, externalisation, nomadisation, : petit inventaire du néotavail

De l'open-space au télétravail (2/4) : le télétravail, un travail à distance du monde

Thèses sur le télétravail

Travail hybride : que doit-on évaluer ?

Le droit du télétravail en question

De l'open-space au télétravail (3/4) : le télétravail, un travail à distance du monde

De l'open-space au télétravail (4/4) : à la recherche du collectif : quelles pistes pour retrouver la dimension sociale du travail ?

le télétravail est-il bon pour les employés ?

Documents annexes

The rise of telework in the EU : EUROFOUND statistics

Évolution des modes de gestion et Intensification du travail

L'évolution des modes de management

Conférence avec Danielle Linhart
12 juin 2023

Comment les récentes mutations du management créent des liens de subordination, toujours plus intrusifs et dissimulés derrière une apparente préoccupation pour le bien être des salariés ?

Georges VLANDAS

Danièle Linhart, sociologue, directrice de recherche émérite, membre du laboratoire CRESPPA-GTM, va aujourd'hui nous parler de l'évolution des modes de *management*. La liste de ses livres est longue. Pour l'instant, nous avons commencé à lire : *L'insoutenable subordination des salariés*. Merci d'avoir accepté de vous joindre à nous. Nous-mêmes, à la Commission européenne, depuis deux ou trois ans, et même depuis la réforme de 2004, sommes en train de subir ou de vivre une évolution dans notre façon de travailler. D'abord par le télétravail, les *open spaces*, les *hot-desking*... nous vivons une forme d'individualisation du travail : chacun est chez soi, et les relations de groupe et les rencontres informelles qui permettent de transmettre les façons de faire et les valeurs se font rares.

Il n'y a plus maintenant de place pour tout le monde dans les bâtiments de la Commission. Suite aux deux réformes, les conditions salariales se sont dégradées. Cela reste tout de même les institutions européennes, mais nous assistons à une précarisation croissante du personnel. Les personnels contractuels et temporaires représentent plus d'un tiers du personnel, et c'est une précarité sans perspective d'intégration. L'apparition de tâches purement d'exécution relève aussi d'une évolution des conditions de travail : actuellement, des services

font de la politique et d'autres font de l'exécution de façon répétitive et sans perspectives de carrière.

(...) Paradoxalement, malgré une forme de dégradation des conditions de travail, des discours émergent sur le bien-être au travail, sur le fait de pouvoir être bien dans sa peau, de récupérer quand on fait un effort. Ce sont des choses qui n'existaient pas au siècle dernier et qui apparaissent aujourd'hui, peut-être par compensation des nouvelles formes de travail ou pour des questions de légitimité.

Nous sommes intéressés par des réflexions sur ce qu'il se passe autour de nous, sur l'évolution des modes de *management*, parce qu'on observe que ce qui arrive dans le monde de l'entreprise arrive ensuite dans la fonction publique y compris européenne. Par exemple, concernant le service extérieur, les appellations des responsables de la hiérarchie ne sont que des appellations anglo-saxonnes qui se réfèrent au monde de l'entreprise : il n'y a plus de directeur général, mais un *CEO*, etc. Il y a tout de même une prégnance entre ce qu'il se passe à l'extérieur, le monde du travail et ce qui suit aussi dans notre Fonction publique.

La parole est à vous Danièle. Par la suite, nous allons prendre les questions et essayer de répondre.

Danièle LINHART

Merci beaucoup pour cette invitation. Je vais tenter de vous proposer la problématique que j'essaye d'élaborer autour des caractéristiques, du contenu et des objectifs de la modernisation managériale.

À l'heure actuelle, nous sommes au cœur d'un modèle managérial qui se veut totalement disruptif, en rupture avec le modèle taylorien, fordien, que l'on connaissait durant les trente glorieuses. En France, c'est un modèle qui a commencé à se mettre en place à la suite des événements de mai 1968 au sein duquel la contestation de l'ordre social capitaliste a été particulièrement violente, puisque nous avons eu trois semaines de grève générale avec des occupations d'usines. C'était la plus longue grève de tout le XX^e siècle, plus longue que pendant le Front populaire, dont on a pourtant gardé la mémoire d'une longue grève.

Ce moment de grève a constitué un véritable traumatisme pour les directions des entreprises. Les employeurs se sont demandé s'ils pourraient continuer à employer cette main-d'œuvre qui avait explosé. On appelait cela au début : « les grèves du ras-le-bol ». Elles étaient faites à la marge des organisations

syndicales. Ces travailleurs apparaissaient comme totalement incontrôlables. Ils se sont révoltés au sein de collectifs informels de salariés, c'est-à-dire des coéquipiers d'une chaîne, d'un atelier, d'un bureau. Pour les directions, c'était devenu une question de vie ou de mort, il leur fallait trouver un nouveau modèle. À ce moment-là, les organisations syndicales étaient aussi remises en question, puisqu'il y avait un décalage entre les aspirations de la base et les revendications de ces organisations syndicales.

Ces dernières, comme les directions, ont donc cherché à trouver des modalités pour sortir par le haut de cette mobilisation extrêmement violente de mai 68. C'est le patronat qui, le premier, a réussi, à partir de groupes de réflexion, à inventer un nouveau modèle, notamment en partant d'une véritable contre-offensive pour inverser le rapport de force. Il s'appuyait sur un premier pilier, que l'on a appelé : l'individualisation systématique de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail.

C'était un véritable cheval de Troie, c'était effectivement une manière d'affaiblir les salariés en faisant la promotion de l'individu au détriment des collectifs. C'était donc un moyen pour les employeurs de retourner le rapport de force, mais cela s'est accompagné d'une rhétorique cherchant à légitimer cette orientation qui pouvait paraître suspecte en disant notamment : « Nous avons compris les véritables aspirations, les véritables besoins des salariés : ils veulent de la reconnaissance, de la dignité, plus de liberté au travail, de l'autonomie. » C'était le moyen d'être en capacité de légitimer une vulnérabilisation extrêmement forte des salariés.

Cette individualisation va progressivement devenir une personnalisation de la relation de chacun à son travail, dans le sens où chacun aura des objectifs personnels et ensuite des évaluations personnalisées. Ce dispositif existe en France de façon généralisée dans toutes les grandes entreprises et même dans le secteur public. Pour vous donner la mesure de jusqu'où on est allé dans cette perspective-là : en faisant des enquêtes dans des usines, j'ai pu voir que des opérateurs sur chaînes étaient dotés d'objectifs personnalisés et avaient des évaluations personnalisées de leur performance alors qu'ils travaillaient à la chaîne ! Cette orientation était destinée à refaçonner les relations sociales au travail.

La personnalisation se fait donc avec des objectifs individualisés et des évaluations personnalisées qui définissent les primes, puis progressivement les formations dont va pouvoir disposer un

salarié, et même son salaire. On sort de l'équation antérieure qui était : « À travail égal, salaire égal. » Tous les salariés sont désormais en concurrence les uns avec les autres. C'est la grande innovation managériale qui va permettre aux employeurs d'avoir une bouffée d'oxygène et d'inverser le rapport de force. Ces primes individualisées, ces objectifs et ces évaluations personnalisés, permettent de systématiser une concurrence de chacun avec les autres.

Cette orientation ira encore plus loin, puisqu'elle aboutira à mettre chacun en concurrence avec lui-même. De la personnalisation, on ira vers une psychologisation. Il s'agira de mobiliser avant tout la personnalité des salariés, leurs dimensions les plus intimes. On parlera de gestion des émotions, de *management* des affects. C'est l'humain qui est sollicité, on demande aux gens d'être résilients : on demande aux recruteurs de vérifier si les personnes qui seront embauchées sont « aptes au bonheur », c'est-à-dire résilientes, capables de se remettre en question, avec le goût de l'aventure et celui de se dépasser en permanence en visant l'excellence, et de se révéler à elles-mêmes en se révélant à leur hiérarchie. Les jeunes cadres, par exemple, sont souvent recrutés sur cette demande : « Montrez-nous que nous avons raison de miser sur vous. Montrez-nous que vous êtes aussi bons que ce que nous imaginons. »

C'est vraiment la personne qui est enrôlée, et non pas le professionnel. Il y a une désaffection, du point de vue managérial, de la dimension professionnelle au profit de la dimension purement humaine. On va titiller les gens dans leur besoin de reconnaissance, leur besoin d'être considérés comme le meilleur, le plus courageux, *etc.* Cela va aller très loin, jusqu'à ce que certains appellent une « narcissisation » de la relation de chacun à son travail. C'est une modification d'une ampleur extrêmement importante puisque le travail, qui était une expérience socialisatrice, va devenir une épreuve solitaire où chacun cherchera à s'affirmer aux dépens des autres et pour satisfaire ses aspirations les plus profondes, voire les plus narcissiques.

Cette dimension est donc l'un des piliers du nouveau modèle managérial qui va se caractériser par une sursollicitation de chaque individu, ce qui va évidemment affaiblir les collectifs de travail, la solidarité qui existait auparavant entre les salariés et donc promouvoir cette atomisation, cette méfiance des uns à l'égard des autres, cette mise en concurrence généralisée.

L'une des contradictions les plus fortes est que cette mobilisation subjective des salariés va venir buter contre le

deuxième pilier, va venir même se fracasser contre le deuxième pilier, qui est l'organisation même du travail, parce que l'organisation du travail reste, elle, profondément inspirée des logiques tayloriennes. On a beau dire à chacun : « révélez-vous à vous-mêmes, soyez ce que vous êtes, on compte sur votre intuition, votre réactivité, vos qualités » vous allez en réalité travailler dans une organisation du travail qui été pensée par d'autres que vous, qui va se concrétiser par des procédures, des protocoles, des *process*, des *reportings*, des nomenclatures, des codifications... des méthodes pensées par des experts de grands cabinets internationaux sur la base essentiellement du *benchmarking*. Cela introduit une dimension très abstraite, puisque le *benchmarking* est une veille généralisée dans le monde qui consiste à essayer d'identifier les secteurs, les métiers dans lesquels des organisations sont les plus effectives, les plus rentables, les plus productives, pour les appliquer dans des secteurs qui n'ont rien à voir, où les métiers sont absolument différents.

On peut appliquer par exemple des méthodes qu'on a vues à l'œuvre dans l'accueil des passagers à Roissy-Charles de Gaulle, un aéroport, à la réception et l'accueil des patients aux urgences d'un hôpital, cela a été fait. Comme si on pouvait comparer les métiers des soignants à ceux des voyageurs de Charles de Gaulle ! Il s'agit donc d'une démarche extrêmement abstraite, qui va définir l'environnement et le contenu du travail de ceux à qui on demande de se révéler, de s'exprimer, de se réaliser, dans le cadre de leur activité. Il y a là une contradiction extrêmement forte.

On peut s'interroger sur les raisons de cette contradiction. Pourquoi est-ce que le *management* continue à avoir des organisations tayloriennes du travail ? C'est-à-dire des organisations qui s'imposent aux professionnels et qui sont pensées par d'autres, donc dans le cadre d'un déni de la professionnalité de ceux qui voient leur activité professionnelle encadrée.

Pour cela, il faut rappeler la philosophie fondamentale de Taylor qui était de considérer que le savoir, c'est du pouvoir. Il considérait que si on laissait le savoir aux ouvriers dans les ateliers, on leur laissait le pouvoir, et que cela se traduisait par une productivité très faible. Il appelait cela « la flânerie systématique des ouvriers ». Il était convaincu qu'il fallait légitimer par une idéologie pseudo démocratique son nouveau modèle qui était en réalité d'une violence inouïe à l'encontre des ouvriers, puisqu'il s'agissait de dépouiller les ouvriers de leurs savoirs de métier. Il explique que c'est la Nation américaine qui

fait les frais de cette faible productivité. Il n'y a pas de bonheur américain, parce qu'on n'a pas assez de biens à des prix abordables, il faut donc changer les principes de l'organisation du travail (qui relevaient jusqu'alors des seules décisions des ouvriers de métier), et le faire à l'aide de la science censée être neutre, universelle, objective et impartiale. Taylor a élaboré une idéologie pour soutenir cette démarche qui consistait à ne pas laisser les travailleurs pouvoir imposer leurs intérêts et leurs règles professionnelles, leur valeur professionnelle, en raison détiennent des savoirs, règles du métier, expérience qu'ils détiennent et que ne détiennent pas les capitalistes. Toute «l'intelligence» de Taylor, c'est justement de dépouiller suffisamment les travailleurs de leurs connaissances et de leur expérience pour qu'ils ne puissent plus prétendre à faire valoir leur point de vue et leurs intérêts.

Il faut maintenir, du point de vue des managers modernistes, cette capacité d'inscrire la contrainte et le contrôle dans l'organisation même du travail qui permet de transformer les gens de métier en exécutants. Cela se manifeste donc à travers les procédures, les protocoles, les process, qui sont relayés par les logiciels et qui permettent de transformer les professionnels en exécutants, parce que ce sont les experts et les grands cabinets qui sont censés détenir toutes les connaissances, les savoirs les plus déterminants pour définir l'organisation du travail.

Mais dire aux salariés : « on ne veut pas de votre connaissance, on veut que vous appliquiez ce qu'on vous propose comme méthode de travail pour remplir nos critères, à nous les employeurs, de rentabilité, d'efficacité, de performance et de productivité » ne suffit pas, il faut aussi parvenir à éliminer les savoirs, les compétences et les connaissances. Pour déposséder les salariés de leurs connaissances, il y a donc un troisième pilier — cela peut paraître paradoxal — qui est celui du changement permanent qui parvient à mettre en obsolescence les savoirs, les connaissances et les expériences élaborées, détenues par les professionnels qui pourraient leur permettre de dire : « on ne veut pas de ces procédures, de ces protocoles qui ne répondent qu'aux objectifs patronaux de rentabilité à court terme. » Pour les empêcher d'imposer un point de vue de professionnels, de citoyens ou d'imposer des valeurs relevant du métier, le management pratique le changement permanent qui se caractérise par la restructuration permanente des services, des départements, la recomposition des métiers, les changements incessants de logiciels, les mobilités systématiques imposées, les déménagements...

Tout cela bouleverse les repères des salariés ou des agents et des fonctionnaires, les déboussole. Ils sont dans un environnement où tout bouge tout le temps. Ils sont réduits au rang d'apprenti à vie, c'est-à-dire qu'ils doivent tout le temps essayer de reconquérir une maîtrise cognitive de l'environnement et du contenu de leur travail. Il faut toujours tout réapprendre : comment fonctionne ce logiciel ? Qui sont les interlocuteurs ? De quelle hiérarchie exactement dépend-on ? Comment a été redéfini le métier ? Il y a donc des efforts comparables aux travaux de Sisyphe, énormes, pour essayer de maîtriser à nouveau l'environnement et le contenu du travail, tout en sachant que dans trois ou quatre ans, cela va de nouveau changer, qu'il va falloir recommencer. Cela met les salariés dans une situation de « précarité subjective ».

Par rapport à ce que vous disiez tout à l'heure : effectivement, il y a des précarisations objectives, liées aux formes d'emploi non stables et qui permettent d'avoir un ascendant, une emprise, une domination vraiment forte sur les salariés qui dépendent complètement de l'employeur pour leur avenir immédiat et à terme, mais il y a aussi une précarité subjective. Certains ont des emplois complètement stabilisés, ils sont fonctionnaires, ils ont des contrats à durée indéterminée, mais ils ne se sentent jamais sûrs de pouvoir remplir leur mission, atteindre leurs objectifs, maîtriser leur travail. Ils sont donc dans une espèce de sentiment d'anxiété, d'angoisse permanente.

Tout cela explique les formes de *burn-out* qu'on voit se développer de plus en plus, notamment en France. Le *burn-out* est l'épuisement professionnel. Il faut tout le temps faire des efforts, puisqu'on ne peut pas se faire confiance à soi-même, parce que son savoir devient inutile, puisque les directions disent : « toutes vos connaissances importantes, que nous respectons, étaient pour avant, comme vous le savez nous avons été obligés de changer les procédures ». Il y a donc véritablement une disqualification professionnelle qui contribue à créer aussi un effondrement personnel qui accompagne l'épuisement professionnel. C'est le *burn-out* : la remise en cause de soi, la dépréciation de soi dans le cadre d'une fatigue énorme. On se remet de la fatigue, mais plus difficilement de la dépréciation, de l'humiliation que l'on peut ressentir quand on se sent dépossédé de tout ce qui faisait la fierté professionnelle.

C'est donc là le troisième pilier. Le premier est une sursollicitation de l'individu, une magnification de chacun : « on vous respecte, montrez qui vous êtes mais dans un travail toujours taylorisé (deuxième pilier) qui est pensé par d'autres et où toutes vos compétences, vos connaissances vous sont

enlevées par un changement permanent.» Ce changement permanent est présenté comme absolument nécessaire par le *management*, parce que — c'est vrai pour une partie, mais pour une partie seulement — le monde change à une vitesse accélérée, il y a une concurrence mondialisée, il faut réajuster très souvent les structures et le fonctionnement de l'entreprise. Certes, mais il y a une stratégie qui consiste véritablement à asseoir une emprise supplémentaire sur les salariés en mettant en obsolescence leurs connaissances, leur savoir, leur expérience.

C'est important, c'est une situation que l'on retrouve systématiquement. Dans les entretiens, les gens nous disent souvent : « Cela va trop vite, je n'arrive pas, je ne suis pas à la hauteur, je ne comprends plus », même si ce sont des gens qui ont des formations extrêmement poussées. Ces propos pouvaient provenir de polytechniciens, de personnes sortant de l'École des mines, de Centrale, qui en France, sont des grandes écoles remarquables et très difficiles, mais les gens sont noyés, perdus. Le but managérial est que, comme ils sont complètement dépossédés de toute connaissance et limités à faire valoir leur point de vue, ils vont se raccrocher aux procédures, aux protocoles, comme à de véritables bouées de sauvetage, comme à de véritables béquilles. Quand on ne sait plus, qu'on est noyé, déboussolé, effectivement — comme un apprenti d'ailleurs — on va être plus enclin à s'en remettre aux procédures, aux protocoles qui ont été pensés par les experts des grands cabinets internationaux et qui sont relayés par les bureaux opérationnels des entreprises.

Le quatrième pilier, que vous avez évoqué aussi tout à l'heure en introduction, est la dimension réparatrice et en même temps, légitimante, que ce sont les politiques de bienveillance des DRH qui s'appellent désormais les DRH de la bienveillance et du bonheur, qui recrutent des *chiefs happiness officers* (des responsables en chef du bonheur) et qui vont mettre en place des séances de méditation, de massage, de yoga, de fous rires aussi dans certaines entreprises : on laisse son poste de travail, on va dans la salle à côté avec des collègues et on rit avec un *coach* pendant 20 minutes ou une demi-heure et après on retourne au travail et on est soi-disant détendu ; il y a aussi des numéros verts de psy, des week-ends festifs au bord de la mer, des soirées festives et des déclarations d'amour des DRH qui disent : « Tous les matins, nous nous levons en pensant à vous et en nous demandant comment nous pouvons améliorer votre bien-être. » En Belgique, une DRH qui avait été DRH de l'année était tout à fait dans cette logique, elle avait rebaptisé les DRH en « Directions qui Rendent Heureux ». Dans nombre d'entreprises, il y a cet empressement, d'après ce que j'ai pu

lire, à mettre en place ce genre de prise en compte de ce qu'il faut pour que les jeunes surtout soient heureux, on leur met à disposition des jeux vidéo, des *baby-foot*, des tables de ping-pong. J'ai par exemple visité un immeuble de Google à Paris où il y avait même une grande salle insonorisée avec une douzaine de guitares et une batterie. On ne sait pas quoi faire pour rendre heureux les salariés.

Le nouveau modèle managérial repose sur ces quatre piliers qui s'entremêlent et qui embrouillent beaucoup la façon dont les salariés vivent les choses. En effet, les trois premiers piliers les malmènent, les maltraitent, les ballottent de sursollicitations narcissiques en échecs et fracassements contre un travail qui leur est totalement étranger, dans lequel ils ne peuvent pas se reconnaître ni se retrouver, dont ils ne peuvent pas être fiers, qui les ont conduits, parfois même, à des conflits éthiques, des conflits moraux, parce qu'ils vont, selon les procédures, à l'encontre de ce que les règles du métier préconisent. On voit beaucoup cela dans les hôpitaux. Cela a été en France un exemple phénoménal, parce que pendant le Covid, les directions administratives qui ont tout pouvoir et qui imposent leurs critères quantitatifs selon une chifffromanie extrêmement rentabiliste, ont été obligées de lâcher la main et de dire aux équipes de s'organiser, et les équipes en France se sont véritablement auto-organisées. Ils ont repoussé les murs, ils ont produit des formes d'organisation du travail solidaires, où parfois les médecins et chirurgiens aidaient les soignants à porter des malades. Ils ont travaillé en fonction des nécessités et en fonction des règles du métier qui imposaient surtout de prendre soin et de soigner les patients. Ce moment où ils se sont dévoués a été formidable. Ils ont énormément travaillé. Tous les soirs, dans les villes, ils étaient applaudis aux fenêtres. Puis, une fois la crise du Covid disparue, l'administration technocratique a repris tous ses pouvoirs et a remis chacun à sa place. On a alors vu un effondrement, des formes d'épuisement se manifester qui n'existaient pas auparavant. Il y avait eu de la fatigue, mais là il s'agissait d'un épuisement psychologique. Beaucoup d'infirmières, d'aides-soignants, ont quitté l'hôpital, parce qu'ils avaient connu autre chose, l'idée de recommencer selon les mêmes conditions qu'autrefois leur semblait insoutenable.

En France, juste avant le Covid, un procès mettait en cause trois dirigeants de France-Télécom qui ont été condamnés jusqu'à un an de prison pour harcèlement moral institutionnel, en première instance avec prison ferme, puis en seconde instance avec sursis. Il y avait vraiment cette idée que les organisations du travail étaient délétères que le management était maltraitant en France.

La question que l'on peut se poser est : comment améliorer la situation, comment sortir de cette espèce de tunnel ?

À vrai dire, lorsqu'on observe les situations, on identifie un verrou qui empêchait les choses d'évoluer, de s'améliorer. Ce verrou est le lien de subordination qui est inscrit dans le contrat salarial, dans la jurisprudence du Code du travail français et qui indique que le temps de travail appartient à l'employeur, mais pas à l'employé. Son temps de vie au travail, qui appartient à l'employeur qui paye ce temps de travail et donc à qui il revient de l'organiser selon ses objectifs à lui. Le salarié est tenu d'exécuter son travail dans le cadre de cette organisation prévue et imposée par la direction et doit obéissance. S'il n'obéit pas, ce peut être considéré comme une faute professionnelle qui peut conduire au licenciement. La possibilité de dire : « non, ce n'est pas comme cela que l'on devrait faire » ou de dire : « la connaissance de mon métier me dit que... » n'est pas possible, parce que c'est de la désobéissance. Il y a cela aussi dans le secteur public, cela s'appelle le devoir d'obéissance. Dans le privé, c'est le lien de subordination, mais c'est la même chose. Il faut obéir, la capacité de protester, de contester, a été exfiltrée du salariat en ce qui concerne les salariés subordonnés. Au fur et à mesure de la modernisation managériale, ce lien de subordination, ce devoir d'obéissance a été de plus en plus intériorisé dans le cadre de l'individualisation et de la personnalisation de la relation de chacun à son travail. Auparavant, ce lien de subordination existait évidemment, mais il était vécu, aménagé, presque régulé, au sein de ces collectifs de travail dont j'ai parlé tout à l'heure à propos de mai 68, qui se vivaient un peu comme en capacité de faire valoir un micro contre-pouvoir. Quand on est plusieurs ouvriers, plusieurs employés, etc., on peut faire comprendre aux contremaîtres ou aux chefs d'équipe qu'il ne faut pas aller trop loin, qu'on a les moyens de le mettre en difficulté par une grève du zèle, voire par le fait de ralentir les cadences ou de créer des pannes, etc. Le hiérarchique sait qu'il a l'autorité, parce qu'il est le relais de la direction, mais qu'il ne faut pas non plus s'imposer de manière trop frontale, qu'il faut tenir compte des réactions des collectifs.

Ce lien de subordination était certes très présent, il y avait du harcèlement, il y avait de la pression, il y avait des cadences très rapides, mais il n'était pas vécu comme une chaîne au cou, individuellement, comme il peut l'être maintenant avec la personnalisation, l'individualisation du vécu de la subordination, puisque chacun est en concurrence avec les autres. Chacun est d'ailleurs peut-être en télétravail, encore plus coupé, éloigné des autres et confronté tout seul à son écran d'ordinateur où le logiciel véhicule les procédures, les protocoles qui concrétisent

ce lien de subordination de plus en plus omniprésent. Il surplombe chacun personnellement, individuellement. Les capacités de remettre en question les situations pour les améliorer, limiter la maltraitance qui se manifeste à travers les contraintes, les contrôles, la séduction par le bien-être, la pression personnalisée, subjective, etc., c'est difficile d'imaginer que les salariés puissent mettre tout cela en question.

Pourtant, il y a les organisations syndicales. Les syndicalistes sortent de ce lien de subordination quand ils exercent leur mandat. Ils ont le droit de critiquer, de s'opposer, de menacer, et cela les distingue fondamentalement des autres, de tous les salariés, mais les organisations syndicales ne pèsent pas d'un énorme poids en France. Il y a aussi un autre phénomène qui est que les organisations syndicales n'ont pas d'expérience, de savoir et d'expertise particulière en ce qui concerne l'organisation du travail. Elles ont beaucoup combattu sur le contrat de travail pour faire augmenter les salaires, les primes, pour stabiliser l'emploi, pour diminuer la durée du travail. Mais en ce qui concerne l'organisation même du travail, il n'y a pas de tradition syndicale.

Un autre phénomène très problématique est qu'il n'y a pas de modèle alternatif dans le monde. Il n'y a pas de contre-modèle. On avait eu des espoirs en ce qui concerne l'Union soviétique, puis la Chine, puis on s'est aperçu que c'était le stakhanovisme, une forme particulière du taylorisme en Union soviétique et que, en Chine, le degré d'autonomie et de liberté au sein des usines n'était pas enviable.

Il y a une difficulté là. Il manque une dynamique au sein du monde du travail pour que puisse se repenser ce qu'est le travail, qui devient de plus en plus un enjeu sociétal, avec les questions environnementales. De nos modèles de production et de consommation, découlent non seulement la maltraitance des salariés, mais également la prédation des ressources naturelles de notre planète. Là, nous sommes vraiment à un tournant historique. Le travail ne peut pas dépendre uniquement des décisions unilatérales des employeurs qui sont uniquement concernés par la seule rationalité économique néolibérale de rentabilité à court terme. On l'a vu, c'est délétère pour les travailleurs, mais c'est cette rationalité de rentabilité à court terme qui est effrayante du point de vue de l'avenir de l'humanité sur notre planète et qu'il faut pouvoir remettre en question.

Or, le lien de subordination interdit toute remise en question et il n'y a rien de plus archaïque que ce lien de subordination. En

France, le patronat n'arrête pas de dire : « les organisations syndicales, CGT, etc., sont totalement archaïques », mais quoi de plus archaïque que le lien de subordination dans des sociétés démocratiques où nul n'est censé appartenir à personne ? Là, nous sommes véritablement dans des situations vassales, où l'employeur est censé protéger la santé mentale et physique de ses salariés, parce qu'il est responsable dans le cadre de la subordination de ses salariés. Peut-on se contenter d'une telle situation ?

Il faudrait commencer à remettre en question, d'un point de vue déjà idéologique et politique, cette légitimité du lien de subordination pour pouvoir ensuite détricoter tout le système et faire en sorte qu'il ne relève pas simplement d'une seule rationalité économique de rentabilité à court terme dont on risque de ne pas se remettre.

Un mot pour conclure. En 1998, le CNPF (Conseil national du patronat français) s'est lui-même rebaptisé, sans que cela ne fasse de vagues ni de remous, il s'est rebaptisé le Medef (Mouvement des entreprises de France) ce qui signifie que « le patronat » est devenu « les entreprises ». Désormais, lorsque les dirigeants du Medef s'expriment, ils disent : « Nous, les entreprises, pensons que... Nous, les entreprises, avons besoin que... » donc dans l'imaginaire, l'inconscient collectif, effectivement l'unilatéralité de la responsabilité des employeurs dans ce cadre de la définition du travail et des entreprises ne semble pas du tout être remise en question et ne semble pas du tout devoir faire l'objet de débats, de délibérations collectives.

Georges VLANDAS

Merci Danièle. On arrive à la fin de votre exposé.

Quand on dit : « Nous, les entreprises », cela veut dire que « les entreprises », c'est uniquement les chefs d'entreprise, et que les salariés n'en font pas partie

Nous sommes dans un système, c'est d'ailleurs sa vitalité, qui a une grande capacité de récupération des aspirations de ceux qui travaillent, précisément, qui sont des aspirations au changement.

Vous avez parlé de 68 où on disait : « Perdre sa vie à la gagner », il y avait une première critique du taylorisme, qui était un compromis social entre une intensification du travail, un accès à une société de consommation. Suite à cela, on a même utilisé le mot « révolution » quand on parle des entreprises. On assiste à une grande capacité de récupération. L'essentiel est toujours la reproduction des entreprises, donc du capital, dans un espace mouvant.

Lors des réformes de la fonction publique européenne de 2004 et de 2014, les syndicats se sont majoritairement penchés sur

l'aspect de ces réformes qui amenait une diminution des conditions salariales et des rémunérations. Nous étions minoritaires à ne pas seulement s'occuper du statut des rémunérations, de retraites, mais de la façon dont on travaille, du contenu de notre travail, etc. Ces réformes montraient aussi une volonté de remettre en cause ce qui caractérisait le personnel des institutions et notamment de la Commission, qui a le monopole de l'initiative, le monopole du compromis qui est proposé aux États membres. Si on a le monopole du compromis, évidemment, le travail est politique. La compétence des fonctionnaires était basée sur une connaissance profonde. Comme le disait Pierre Calame, celui qui exécute, qui met en œuvre, a plus de pouvoir politique que celui qui est censé faire de la politique.

Maintenant on assiste à une rotation systématique, notamment en commençant par les directeurs généraux. Ceux-ci restent cinq ans dans un poste, peut-être six ou sept, mais le cadre où les gens ne bougent pas est très rare. Mme Georgieva, qui, avant d'aller à la Banque mondiale, était commissaire aux ressources humaines, voulait une rotation systématique des chefs d'unité, voire des directeurs généraux. Ce n'était donc pas une rotation pensée et prévue par le système, mais : « On te donne quelques outils dans un chariot, tu rentres dans « le supermarché » des postes et tu te débrouilles. »

C'était donc un affaiblissement de l'encadrement intermédiaire de la Commission, et un affaiblissement du savoir-faire des directeurs généraux et de leur capacité à résister, au nom d'une rationalité supérieure, celle de l'intérêt général, aux injonctions des politiques qui, eux, avaient une temporalité et une fragilité par rapport au ressort qui présidait à leur nomination. Le sujet est sulfureux et compliqué à aborder.

(...)

La précarité est aussi une façon d'enlever au personnel une capacité et un savoir, et donc une autonomie. Au-delà du sort des personnes qui ne peuvent pas envisager aisément des solutions familiales, ne peuvent pas bâtir une famille, faire un enfant, si les carrières sont éclatées dans différents lieux, cela entraîne que dès que l'on commence à se connaître, on change et on prend quelqu'un de nouveau. Cela crée des problèmes dans les services.

La réforme de 2004 a introduit une grille de carrière anxigène. Avant les réformes, on avait très peu de grades, mais on savait qu'on rentrait dans le grade A7 par exemple, « en bas » de l'échelle. Somme toute, 70 % arrivaient à administrateur principal, c'est-à-dire à A5 (actuellement AD12), et un tiers arrivait à A4 (actuellement AD13), et beaucoup moins en A3 (AD14).

Actuellement, on a multiplié, les grades, on est passé de trois grades à sept ou huit, ce qui met le système en fibrillation. C'est la compétition «de tous contre tous», y compris dans des échelons qui diminuent au niveau de leur rendement. Quand on en arrive au dernier échelon, le premier du grade suivant, il n'y a pas de différence de salaire, alors qu'auparavant, même si on avait une carrière plus lente, quand on avait une promotion, on gagnait plus d'argent et on continuait sa carrière. Il y a une mise en concurrence des individus, aussi fondée sur des objectifs personnels. Les pesanteurs sociales sont très fortes et cette grille de salaires devait introduire une compétition de tous contre tous et finalement aboutit une carrière à la moyenne, parce qu'il y a des pesanteurs du corps social, mais périodiquement, cela met les gens en situation de fibrillation.

En même temps, on assiste à cette nouvelle question : au siècle dernier, il n'y avait pas la notion de bien-être. Cette notion était consubstantielle de la façon habituelle de faire. Paradoxalement, toutes les théories du bien-être sont apparues au moment où celui-ci était remis en question par les façons de faire. On pourrait avoir deux lectures de cela, qui ne sont pas forcément antinomiques. On pourrait dire que, conscients des problèmes issus des nouvelles façons de faire, on essaye de les réparer. On peut aussi dire que le discours du bien-être est un discours d'occultation, que c'est le système lui-même qui procure du mal-être. On parle donc de bien-être pour se déresponsabiliser quelque part en pratique.

C'est un peu vrai pour tout. On est dans un processus vivant où notre conscience a une certaine difficulté à appréhender notre pratique, c'est-à-dire que la pratique est toujours en avance sur la perception de ce que nous sommes en train de vivre. Cette pratique est impulsée, on a un décalage pour la percevoir, ne serait-ce que parce que les moyens dont le personnel dispose pour penser sa situation et son devenir sont excessivement faibles, y compris pour la représentation du personnel.

En France, par exemple, le patronat met à disposition des comités d'entreprise en les finançant des entreprises d'expertise pour analyser la situation de comptes, pour expliquer les contextes économiques, la situation de la branche. L'employeur finance lui-même la production d'une connaissance syndicale pour avoir un dialogue social à parité. Ici, les moyens dont nous disposons sont relativement faibles, d'où l'utilité de ce type de conférences et des savoirs qui nous sont apportés de l'extérieur, et font écho dans ce que nous vivons.

Monique BRETON

Effectivement, je suis d'accord avec ce que dit Georges Vlandas. En effet, je suis frappée de voir qu'à la Commission on ne respecte pas les connaissances professionnelles, et on va

prendre comme chef d'unité des gens qui sont considérés comme des *managers*, indépendamment des connaissances techniques.

Par exemple, quand j'ai suivi des cours d'estonien, je fais de la traduction, j'ai des cours de langue, mais la professeure d'estonien m'a dit qu'elle devait donner des cours d'estonien à un francophone qui était nommé chef d'une unité de traduction estonienne. Il ne connaissait pas un mot d'estonien et il devait diriger des traducteurs estoniens ! C'est vraiment de la folie. Heureusement, à la Cour de justice de Luxembourg nous n'en sommes pas là, pour être chef d'une unité de traduction, il faut maîtriser parfaitement la langue et être juriste. On a tout de même le problème qu'au lieu d'avoir uniquement des gens qui sont juristes et de la langue, on a aussi quelquefois des gens qui ne sont pas tout à fait juristes, mais économistes. À la Commission, des gens sont formés pour être *managers* et deviennent des pions, ils changent de métier. Une fois qu'ils commencent à connaître leur métier, ils doivent changer dans un tout autre métier et on désorganise ainsi au fil du temps. C'est vraiment dramatique.

Sinon, quand j'entends parler du fait que nous sommes de plus en plus individualisés, puis ce sont les logiciels qui nous dictent nos procédures : je vois cela dans la traduction où, au début, en 1998, je dictais mes textes à une secrétaire, elle les tapait et ensuite on faisait des échanges et je faisais sept pages par jour. De nos jours, on nous demande de faire sept pages par jour, on a des logiciels extrêmement sophistiqués, mais comme le logiciel nous mâche en partie le travail, en fait, on doit contrôler et réviser le résultat du logiciel, et le résultat est effectivement une perte de professionnalisme. C'est-à-dire que de jeunes collègues qui ont été agents temporaires, qui ont travaillé avec des logiciels qui leur fabriquaient un projet de traduction, le jour où ils doivent passer un concours et traduire un texte de zéro, avec seulement le texte et leur cerveau, ils sont perdus, parce qu'ils n'ont pas appris à faire de la traduction à partir seulement du texte original. On est très autonome, on peut s'organiser comme on veut, mais en réalité, on est beaucoup plus étroitement contrôlés avec un logiciel de suivi qui enregistre la date et l'heure et calcule chaque fois si on a respecté les délais, alors qu'il y a que quelques années, il y avait des délais impératifs, d'autres qui ne l'étaient pas. Maintenant, pratiquement tout a un délai vraiment impératif. Dans la notation, on regarde si vous avez respecté vos délais, s'ils n'ont pas été respectés : mauvaise note.

Danièle LINHART

Effectivement, on s'en tient plus à des critères objectivables. Les délais, c'est facile de savoir s'ils ont été tenus ou pas, c'est

beaucoup plus facile que d'examiner le contenu d'une intervention. Au CNRS, cela nous arrive aussi à nous les chercheurs.

Il y a 20 ou 30 ans, on nous demandait chaque année de faire un 30 ou 40 pages sur nos hypothèses, notre terrain, notre méthodologie, ce qui marchait ou ne marchait pas, sur nos projets. Maintenant, il faut cocher des cases : combien de publications dans des revues internationales classées en A ? Ces cases sont ensuite gérées par des logiciels. Cela n'a plus rien à voir avec les contenus de nos métiers. C'est une objectivation totalement décalée par rapport à ce qu'est l'essence de la recherche. On a la même chose dans le système de l'enseignement, de l'éducation au lycée ou au collège. On a la même chose dans les hôpitaux, dans les Ehpad... Enfin, c'est la volonté d'enfermer tout ce qui est activité professionnelle dans des cases objectivables, quantifiables, que l'on peut classer, hiérarchiser et avec lesquelles on peut effectivement évaluer les gens. C'est très dangereux pour l'avenir de la qualité du travail, parce que l'essence même du travail, ce n'est pas cela.

On remarque partout qu'on ne demande pas aux *managers* d'être experts du travail des gens qu'ils encadrent. On leur demande de pouvoir leur mettre la pression, les inciter à être plus efficaces, plus productifs, à bien respecter les codes. Ce qui est frappant dans la modernisation managériale, c'est le déni de l'importance de la professionnalité des salariés, des agents, des fonctionnaires. D'autres personnes pensent le travail pour eux. D'autres personnes chiffrent et structurent par des critères quantifiés leur travail. Le travail lui-même, l'engagement dans le travail, la volonté de pouvoir se reconnaître et d'être reconnu dans son travail, de faire un travail de qualité qui soit utile à ceux auxquels il est destiné, c'est complètement secondaire. Vous décrivez tout à fait cela, ce chef d'équipe qui ne parle pas un mot d'estonien et qui va gérer une équipe de traducteurs où la langue est estonienne, cela pourrait faire rire, mais ce n'est pas du tout étonnant selon la logique du modèle managérial.

Corinne P.

Je rejoins ce que dit Mme Breton. On voit de plus en plus des chefs d'unité, en tout cas pour l'encadrement intermédiaire, comme l'a appelé Georges, qui sont dans une logique de ne pas perdre des postes et de donner l'illusion à tout prix que les gens ont quelque chose à faire. Quand certaines personnes sont très performantes, et arrivent à faire 130 %, alors que d'autres ne font peut-être que 30 ou 40 - parce qu'il y a des paresseux partout, je n'ai pas peur de le dire : à la Commission, au Conseil... des gens travaillent très bien et d'autres moins - alors

on vous rebat les cartes, on vous demande de justifier comment vous avez le temps de faire autant de choses quand d'autres font X ou Y. On commence alors à chiffrer, à changer des tâches. Comme vous avez dit, on ne tient pas compte des attentes légitimes des personnes en matière de développement personnel. On ne tient pas compte des compétences académiques acquises lors des études. On ne tient pas compte des compétences parfois acquises au prix de formations compliquées, etc., lors de la carrière, et nous devenons des postes, nous devenons des pions, on échange un administrateur contre un GF4 et un GF3, on prend un intérimaire ou pas, on prend un END pour boucher un trou... j'ai entendu cela tout le temps dans les quinze dernières années, dans ma direction générale.

Tout cela me fait beaucoup de peine, parce que l'on abîme beaucoup l'humain, on abîme beaucoup la motivation, l'engagement des fonctionnaires qui ont la chance d'avoir une certaine forme de stabilité d'emploi, mais on abîme aussi l'engagement des contractuels et des personnes précaires avec du chantage. Certaines personnes ont peur parfois de se rebeller ou en tout cas peur de dire : « non, ce que vous me demandez est idiot », parce qu'elles ont peur qu'on ne renouvelle pas le contrat. Il y a une certaine forme de chantage à la reconduction d'un contrat qui n'est pas toujours acquise. L'institution clairement — en tout cas, moi je parle de la Commission que je connais bien, je n'ai pas travaillé dans d'autres institutions — divise pour régner. On a fragilisé le personnel en des catégories, des sous-catégories, des statuts, des sous-statuts, et là-dedans, on essaye de donner un semblant de cohésion, un semblant de souffle via des politiques RH parfois très interpellantes en termes de contenu et en termes de contenants.

Je pense que cela dupe de moins en moins de gens. Je vous donne un exemple très concret : pour tout ce qui est travaux périphériques, activités périphériques, tout ce que les collègues acceptent de faire en plus de leurs activités officielles, comme être jury dans un concours, corriger des épreuves de concours, faire du bénévolat, on trouve de moins en moins de gens, parce qu'ils sont usés par un *management* dont ils ne comprennent plus les règles et par une institution dont le fonctionnement leur échappe.

Je trouve cela très dommage, parce qu'il faut se dire que cette institution doit nous transcender. L'institution continuera quand nous prendrons notre retraite. Après presque 25 ans dans la Commission, je trouve qu'objectivement la situation s'est fortement dégradée sur beaucoup de plans. C'est très regrettable, interpellant et inquiétant.

Emmanuelle M.

Merci beaucoup pour l'exposé, pour l'éclairage sur ce qu'il y a derrière les théories du *management* et d'où elles viennent. Cela remet les choses en perspective.

Je voulais intervenir, parce qu'on est un syndicat, on est dans une réunion syndicale et on est là pour faire attention à ce que les choses mises en place le soient au mieux pour le bien-être des agents. Je trouve qu'il y a beaucoup de négativité dans tout ce qui vient d'être dit. C'est hallucinant que quelqu'un se retrouve sans maîtriser la langue, à devenir responsable d'une équipe de traducteurs dans cette langue, mais c'est la caricature extrême, ce n'est pas ainsi tout le temps.

Je vais partager juste ce que je suis en train de découvrir à la DG Ressources Humaines. Ce sont des sujets qui m'intéressent et j'ai essayé de devenir manager RH depuis quelque temps, j'ai postulé plusieurs fois avant d'être prise. En fait, à la DGHR, pendant le processus de sélection, ils ont à la fois regardé les candidats avec des compétences de *management* et des compétences sur le fond, les deux. Chaque fois, dans les *feedbacks* que j'ai eus, il fallait aussi des compétences sur le fond. Cela m'a d'ailleurs surprise en partie, parce que le discours est plus du côté de : il faut que les *managers* soient interchangeable. Dans la pratique, ce n'est pas ce qu'il s'est passé. Le poste que j'ai aujourd'hui est un poste où j'avais les compétences techniques aussi.

Deuxième élément, les *managers* ont besoin d'une expertise, d'une connaissance du sujet, mais ce n'est pas à eux d'être les experts. On ne va pas prendre le boulot des gens qui sont dans les équipes. Ce n'est pas souhaitable. Il faut un juste milieu et on ne veut pas non plus, autres dérives que la Commission a bien connues, que les meilleurs experts sur certains dossiers, grâce à leur expertise, aux brillantes propositions législatives négociées avec le Conseil, etc., visibles avec la hiérarchie, le cabinet, deviennent chef d'unité, et en fait n'ont aucune compétence de *manager*, et cela donne des catastrophes derrière qui détruisent l'ambiance, ils sont incapables d'avoir de l'empathie, etc. Nous connaissons tous cela. Il faut un juste milieu, pas un extrême, ni d'un côté ni l'autre.

Sur la question des statistiques et des indicateurs dans le travail, c'est compliqué, parce nous sommes dans le contexte d'une baisse du budget administratif. On a une baisse du nombre de personnels, partout. Résultat, quelquefois les statistiques, pour pouvoir garder les postes justement, ou de façon à ce que la même quantité de travail ne soit pas faite par la même équipe, mais avec une personne de moins, il faut des indicateurs objectifs pour que cela ne dépende pas du bon vouloir de la directrice générale — si je pense à la DGHR, vous savez de qui

je parle —, cela dépend vraiment de choses objectives, pas du fait que le chef d'unité ou le directeur est dans les bons petits souliers, etc. cela a aussi un avantage dans la gestion du quotidien.

Je voulais mettre un peu de l'équilibre dans mon intervention.

Georges VLANDAS

Merci. C'est aussi basé sur une expérience personnelle, ce qui a de la valeur. C'est vrai il faut mettre tout ce dont on discute dans un contexte.

Le contexte budgétaire est très dégradé et pose énormément de problèmes.

Il est dégradé parce que la pression des États membres est forte, mais aussi parce qu'à un moment donné on a lâché 2,5 milliards destinés au fonctionnement au début du mandat de cette Commission. Aujourd'hui, on n'a plus de flexibilité en matière budgétaire. Heureusement qu'on vend nos bâtiments dans le contexte de l'*open space* et *hot-desking*, et on aura de quoi payer l'augmentation des salaires due en partie à l'inflation. C'est intéressant d'avoir apporté cette touche, parce qu'il y avait un discours, comme tu le dis, qui était d'essayer de n'avoir que des *managers* et non des spécialistes aux postes d'encadrement, et on est revenu de ce discours, comme on est revenu dans la pratique sur la rotation systématique.

Maud A.

Je travaille depuis une dizaine d'années pour une agence exécutive, je ne sais pas combien d'agents contractuels qui travaillent dans des agences exécutives sont présents dans cette réunion. Je n'ai pas l'impression que nous sommes nombreux.

On est aussi dans un autre contexte de travail par rapport aux DG de la Commission où, comme vous l'avez souligné, les perspectives d'évolution de carrière sont extrêmement limitées, voire inexistantes. Cela n'empêche pas que nous ayons une certaine expertise tout de même, parce que l'on travaille sur des dossiers dans certains secteurs d'activité, on finit par avoir une expérience.

Une dernière remarque : j'ai trouvé que la dégradation s'était accélérée de manière significative depuis trois ou quatre ans à peu près et surtout dans la période post-Covid. J'ai l'impression que plus les années passent, plus tout s'accélère. J'avais aussi une question face à tous ces constats de détérioration des conditions de travail — même si on est dans des conditions salariales luxueuses par rapport à 90 % de la planète, j'en ai bien conscience — : quelles sont les marges de manœuvre pour nous, pour faire entendre notre voix et proposer des alternatives adéquates et réalistes pour ne pas juste être dans la plainte et la contestation, mais apporter des solutions, ou être force de

propositions qui seraient acceptables, réalistes et qui pourraient aussi être entendues par les responsables des politiques des ressources humaines ? Quelles sont nos alternatives, nos marges de manœuvre ? En sachant que ce phénomène, comme l'a souligné Mme Linhart, est tout de même présent dans tous les secteurs d'activité de la société. J'ai des amis qui ne travaillent pas seulement dans les institutions européennes, mais à l'ONU, ou d'autres institutions belges, à l'école, à l'université, dans les hôpitaux... Ce phénomène est partout.

Georges VLANDAS

Sur la dernière question que vous avez posée, nous avons expérimenté dans deux endroits différents quelque chose qui existait en France de façon massive : c'est le droit de l'expression directe et collective des salariés sur des lieux d'expression, sur le temps de travail à partir de l'unité de travail, sans la hiérarchie, qui est un espace de parole auquel on doit répondre dans un dialogue social entre institutions et syndicats, et qui est un droit d'expression de parole autonome, où les gens peuvent dire quelles sont leurs attentes. S'ils le disent avec suffisamment de force, ils sont sûrs de se faire entendre. On a expérimenté cela dans deux agences de régulation à Barcelone (F4E) et à Cologne (EASA). Le contenu de cette expression donne lieu en compte rendu qui constitue la base d'un dialogue social et qui fournit réponses et explications au personnel.

En ce qui concerne les agences d'exécution, dont tu fais partie, nous avons aussi récemment eu un rassemblement du personnel en bas de Berlaymont qui mettait l'accent sur les questions que tu as soulevées et demandait une négociation avec les bons interlocuteurs, à savoir les directeurs généraux de tutelle, les directions des agences et la direction des ressources humaines. On verra ce que cela donne, mais parfois pour changer de sort, la connaissance est utile. Savoir que l'on participe ensemble à quelque chose est utile. Recevoir cette critique est utile, mais cela ne peut pas remplacer la nécessité de se mobiliser, comme nous sommes en train de le faire avec les agences, parce que c'est aussi une façon d'entendre et faire entendre ce que vous évoquez.

Mireille O.

Je rejoins tout ce qui a été dit précédemment, sur le plus et sur le moins.

Je rejoins tout à fait ce qu'a dit Maud, c'est-à-dire que ce phénomène se retrouve partout. Je rejoins tout à fait ce qu'a dit Emmanuelle, c'est-à-dire que d'un côté on arrive au bout de deux différents modèles, l'un où il y avait trop sur la compétence et pas assez sur *management*, puis trop sur le *management* et pas assez sur la compétence.

Je pense qu'il y a une reconnaissance là-dessus. En revanche, nous sommes en fin de mandature et nous allons avoir beaucoup de gens à caser et qui vont devenir chef d'unité sans forcément avoir une expérience de *management* auparavant. Cette question est à garder en tête, parce que cela a un impact direct sur le bien-être des employés.

D'autre part, je n'ai pas vu la dernière pyramide des âges au sein de la Commission et des agences exécutives, mais il me semble qu'au niveau de la Commission, une tranche d'âge arrive prochainement à la retraite, dans les cinq ou dix prochaines années, et la génération suivante n'aura pas du tout les mêmes attentes. Je me demande si, de toute façon, il n'y a pas un écart générationnel actuellement. À partir d'un certain âge, ce qui a été décrit comme pas terrible est vu comme normal, c'est-à-dire une taylorisation des employés de bureau. C'est difficile, mais c'est ainsi.

Premièrement, je ne suis pas sûre que ce que nous disons actuellement soit représentatif de toutes les générations. Deuxièmement, avec tous les outils de l'intelligence artificielle, je pense qu'il va y avoir encore plus un effort pour augmenter ce type d'outils de façon à réduire tous les postes qui sont un peu répétitifs.

Merci.

Danièle LINHART

Les remarques pour un peu minimiser la dimension catastrophique du constat sont intéressantes, mais je crois qu'il faut être sur ses gardes pour essayer de voir les tendances dominantes.

Cette histoire d'expertise, *management* : c'est vrai qu'il y a une tension entre les deux. Quand j'entends qu'il ne faut pas être trop expert, parce qu'à ce moment-là, on se met à la place de ceux qui font, je crois qu'il y a vraiment un débat à avoir, parce que ce que demandent certains, et notamment les jeunes — j'ai fait beaucoup d'interviews de jeunes —, c'est d'avoir des *managers* qui, précisément, peuvent les aider, les accompagner dans leur travail, les aider à trouver des solutions quand ils ont vraiment des problèmes d'ordre professionnel, techniques, particuliers à leur métier, ils sont vraiment en attente. J'ai posé des questions sur ce qu'ils attendaient de la hiérarchie, s'ils trouvaient normal qu'il y ait une hiérarchie, quel type d'autorité, etc. tous avaient tendance à dire qu'ils acceptaient parfaitement l'autorité d'un supérieur à partir du moment où il connaît les problèmes du boulot et peut trouver des solutions. Cela demande tout de même une capacité d'expertise, une capacité de domination intellectuelle et professionnelle des métiers que l'on

trouve assez peu dans l'équilibre *manager*/expertise et que l'on trouve d'autant moins qu'il y a effectivement une mobilité.

J'ai vu que c'était aussi évoqué dans le *tchat* : « avec un mouvement tous les cinq ans, pas de risque d'expertise ». C'est vrai que ces mobilités systématiques font que les personnes qui sont en poste et qui encadrent le travail de leurs subordonnés ne sont pas des compagnons de travail auxquels on peut s'adresser en toute confiance pour être aidé lorsque le travail pose des problèmes, des questions éthiques, des questions de valeurs, des règles du métier. Je crois que si on veut tenir compte de ce que demandent les jeunes, il faut considérer les choses importantes pour eux, ils le disent : c'est de ne pas s'ennuyer au travail, donc satisfaire leur curiosité, et pouvoir progresser dans leur domaine. S'ils sont tout seuls dans leur coin, parce que cela a été individualisé, parce qu'il y a une mise en concurrence systématique et parce que la hiérarchie n'est pas en mesure de les nourrir professionnellement, de les aider... les jeunes sont facilement stressés, et considèrent que les situations de travail sont difficiles.

Je suis d'accord qu'il ne faut pas surdramatiser les situations qu'il peut y avoir, et il y a toujours des exceptions, mais il y a une tendance lourde qui est de se fonder sur le chiffre, les codifications, les nomenclatures, de penser que le *manager* est là pour stimuler les gens, pour essayer de faire réaliser les objectifs en gros, sans être expert du domaine. Je crois que cela ne répond pas aux aspirations des plus jeunes. Les plus jeunes ne sont pas si différents des anciens. Ils ont envie de se sentir utiles. Ils ont envie de pouvoir se reconnaître dans leur travail. Toutes les interviews que je peux mener chez eux, je retrouve cela, l'envie de sens.

Par exemple, il y a un mouvement en France, je pense que vous devez avoir le même en Belgique, que l'on appelle la « révolte des élites », c'est-à-dire des jeunes qui sortent des plus grandes écoles et qui disent deux choses au moment où on leur remet les diplômes : premièrement, ils disent n'avoir pas reçu le bon enseignement, et deuxièmement, qu'ils ne vont pas faire carrière dans ces entreprises, parce que ce n'est pas le travail tel qui devrait être pratiqué.

Il y a un début de contestation concernant l'orchestration du travail en fonction de la seule rationalité de rentabilité à court terme, qui commence à être questionnée, mais surtout par deux catégories : les jeunes et les anciens. Ceux qui ne sont pas encore ou plus les otages du système ou du modèle et qui peuvent avoir justement une vision critique et une liberté

d'expression par rapport à cela. C'est plus difficile pour les autres, mais je pense que la tendance dominante, malheureusement, dans le *management* contemporain, c'est de procéder par la contrainte d'un côté et la séduction de l'autre. On contraint, on oblige, mais en même temps, on essaye de séduire en mettant en concurrence, en mettant un peu de narcissisme là-dedans et en mettant des dispositifs de bien-être. Je ne pense pas que les vraies questions du travail soient posées.

Quand vous avez évoqué les groupes d'expression directe, j'étais un peu circonspecte, parce qu'on les a eus en France. Cela a suivi les lois Auroux en 1982, il y a eu un vrai engouement au début pour les groupes d'expression, mais ceux-ci se sont progressivement vidés de leur substance, parce qu'il n'y avait pas de transformation du rapport de force. C'est-à-dire que les groupes d'expression émettaient des propositions, faisaient des demandes et les directions naviguaient d'une manière extrêmement habile pour elles, c'est-à-dire qu'elles mettaient de plus en plus de temps à répondre, et disaient que les questions n'étaient pas pertinentes... au bout d'un certain temps, les groupes ne se sont plus réunis, parce qu'il n'y avait pas de relais. En revanche, l'idée intéressante dans ces groupes est l'idée de recréer du collectif.

Recréer du collectif au-delà de cette individualisation systématique, de cette mise en concurrence systématique, est quelque chose de fondamental pour que les uns et les autres puissent découvrir qu'ils partagent les mêmes problèmes, qu'ils sont confrontés aux mêmes difficultés, qu'il y a des aberrations dans le *management*, qu'il y a des aspects contre-performants dans les organisations du travail, qu'ils puissent justement, par des réunions collectives, avoir un point de vue collectif sur ce qui leur arrive.

L'idée de créer une expression collective me semble extrêmement importante, déterminante, mais le droit d'expression directe et collective tel qu'il a été mis en place en France ne s'est pas révélé convaincant.

Georges VLANDAS

Parce qu'il y a des blocages. Il y a d'un côté les entrepreneurs et, de l'autre côté, les syndicats qui au départ, pour la plupart, ne voulaient pas être dépossédés de la représentation des salariés.

Danièle LINHART

Exactement, ils ne voulaient pas se faire les porteurs de cette parole. Notamment Force Ouvrière, par exemple, était partie, en

disant : « c'est nous les porte-parole, le syndicat, c'est notre définition. »

Georges VLANDAS

On essaye de faire un peu différemment dans les institutions. À Barcelone (F4E), par exemple, le document est exceptionnel de richesse, mais on a mis un an pour arriver à faire les groupes, puis un an pour porter cela à l'agenda, alors que normalement on aurait dû déjà répondre. Effectivement, il y a une tendance du *management* d'occulter cet exercice et de le remplacer par d'autres instruments. Il y a aura enfin bientôt un dialogue social à ce sujet. Les choses se sont passées plus rapidement à Cologne (EASA).

(...). Je pense aussi qu'être un bon chef nécessite des qualités humaines, d'avoir des compétences de *management*, mais aussi connaître la substance, sans cela, on ne peut pas diriger.

Danièle LINHART

Ce que vous dites est fondamental, mais ces personnes-là ne sont pas toujours aidées ni reconnues par leurs propres supérieurs hiérarchiques. J'ai eu le témoignage lors d'une interview que j'ai faite d'un cadre de haut niveau, qui avait encadré une grande équipe, et dont le supérieur hiérarchique a fixé un jour des objectifs dont il m'a dit qu'ils étaient, selon lui, inatteignables. Il en a discuté avec son supérieur, pour qu'il change ces objectifs, et celui-ci n'a absolument pas voulu. Il était beaucoup plus jeune que lui et venait d'arriver, mais il a maintenu ses objectifs. Il est donc revenu vers son équipe et leur a dit qu'il allait démissionner, parce qu'il n'avait pas réussi à convaincre son N+1 que les objectifs qu'il lui avait fixés étaient inatteignables. L'équipe s'est réunie et a dit : « On ne veut pas que vous partiez. On vous estime, on vous apprécie trop. On va donc s'engager à travailler comme des dingues, tous, pendant cette année, pour essayer d'atteindre ces objectifs. S'il faut travailler le soir chez nous, on le fera, mais on ne veut pas que vous démissionniez. »

L'année a été travaillée avec beaucoup d'efforts, de sacrifices, disait ce cadre. Le jour où il avait son entretien d'évaluation, il va rencontrer son supérieur hiérarchique et il arrive vraiment très heureux. Son jeune supérieur hiérarchique lui dit : « Tu nous as déçus tout de même. On ne savait pas qu'on ne pouvait pas compter sur toi. » L'autre s'évanouit presque et dit : « Excuse-moi, mais tu n'as pas les bons dossiers. » « Si, j'ai tout le dossier sous les yeux. J'ai vu, tu atteins tous les objectifs, mais tu n'en as dépassé aucun. » Il a été mal noté, parce qu'il n'avait pas *dépassé* les objectifs !

Souvent, à des séminaires de cadres *managers*, j'expose mes analyses et je donne cet exemple, ils me disent que cela arrive tout le temps. Il ne faut pas simplement atteindre les objectifs, il faut les dépasser.

Quelqu'un qui était très investi dans son travail, très respecté par ses propres subordonnés et qui était un excellent ingénieur, mais il disait qu'il n'avait pas la possibilité de travailler comme il faut. Ce n'était pas possible. Il n'avait pas la capacité de dire à ce supérieur, qui était plus jeune que lui, qui ne connaissait pas le boulot : « Mais non, il faut mettre ces objectifs au point ensemble. Tu ne peux pas les établir tout seul de ton côté. » Ils savent que ce n'est pas possible.

Georges VLANDAS

C'est un peu différent à la Commission européenne, parce qu'on est une vaste institution, présente dans tous les pays du monde et dans plusieurs pays de l'Union européenne, avec nombre de directions générales, et la capacité collective à résister et à redresser les torts est importante.

L'expansion de la « hâte » au travail

GRASPE N°46 – Conférence du 27 octobre 2021

Avec Serge Volkoff, statisticien et ergonomiste, spécialiste des relations entre l'âge, le travail et la santé, directeur de recherche au Centre d'Études de l'Emploi.

Serge VOLKOFF

J'ai eu deux parcours professionnels, qui se sont enchaînés et qui ont finalement de la continuité entre eux : dans une première partie de ma carrière, j'étais au ministère français du Travail, en charge des études et statistiques sur les conditions de travail. Nous avons monté avec un collègue le système de statistique française sur le sujet, puis nous avons aussi participé à des opérations analogues au niveau européen avec la fondation de Dublin. Cela m'a amené à me rapprocher beaucoup du milieu des ergonomes, qui sont des spécialistes très précieux de ces questions de conditions de travail, au point de finalement décider de quitter le ministère, me rapprocher de l'ergonomie et du monde de l'université et de la recherche, et de fonder, il y a maintenant une trentaine d'années, un centre de recherche dédié aux questions de relation âge santé travail expérience, dont nous reparlerons surtout lors de ma prochaine conférence.

Aujourd'hui, je vais me servir de mes deux casquettes de statisticien et d'ergonome pour une présentation de quelques tendances dans l'évolution des conditions de travail, avec un phénomène qui, à mon avis, et je ne suis pas du tout le seul, est un peu central et que l'on peut baptiser : « l'intensification du travail », qui mérite qu'on en montre les diverses facettes parce que cela ne consiste pas seulement à exiger des gens qu'ils travaillent plus vite. C'est plus complexe que cela, et c'est important à mon avis de comprendre cette structure-là, ce modèle de la hâte, de l'intensification du travail.

J'ai mis des guillemets dans le titre à «hâte», parce que ce phénomène a un peu à voir avec la signification du mot hâte dans le langage courant, mais mérite d'être décortiqué, précisé. Je pars d'une évolution qui a été annoncée dans un livre important du sociologue Luc Boltanski et de l'enseignante chercheuse en sciences de gestion Ève Chiapello, paru il y a un peu plus de 20 ans - *Le nouvel esprit du capitalisme*, et il y a un gros chapitre où ils essayent de montrer les orientations de la littérature et de la presse managériale dans les années 90. Cette presse tourne autour de l'idée d'une entreprise de plus en plus réactive.

J'en ai extrait un certain nombre de phrases :

«*Le temps des adjudants est passé*» (Michel Crozier, 1989) : Crozier annonçait qu'on allait en finir peu à peu avec les rapports de commandement dans les entreprises et les administrations pour aller vers un rôle du chef ou du dirigeant, ou du manager quel qu'il soit, qui est beaucoup plus de pointer l'avenir.

«*Pointe l'avenir du doigt, c'est un donneur de souffle.*» (Crozier et Serieyx, 1994) : autrement dit, le très bon dirigeant n'est plus un très bon spécialiste de ce qu'il se fait tout de suite dans le service ou l'atelier, l'établissement, dont il a la charge, c'est celui qui a le regard tourné vers demain et qui est capable de donner à voir ce que lui voit ou prévoit à l'ensemble de la collectivité de travail.

C'était bien résumé par un titre chatoyant d'un ouvrage qui était un best-seller de la littérature managériale des années 90 aux États-Unis de Rosabeth Moss Kanter, dont le titre anglais est *When giants learn to dance*, et le titre français est moins racoleur, mais tout aussi positif : *L'entreprise en éveil*, amenant cette idée qu'une entreprise est là avant tout pour essayer de remplir des objectifs de réactivité. Dans la même période, l'économiste français Philippe Askenazy a sorti un certain nombre d'ouvrages et d'articles où il parle de ce qu'il appelle : « le productivisme réactif ».

«*Au sommet d'une pyramide inversée, on trouvera les clients*» (Tapscott et Carson, 1994) : le but est en fait d'ajuster, de plus en plus en temps réel, ce qu'on produit à une demande — peut-être suscitée par soi-même d'ailleurs, mais c'est un autre sujet —, en tout cas adapter ce que l'on produit, que ce soit un produit ou un service, à une demande, éventuellement immédiate, et d'adapter à la production les moyens de travail et donc les effectifs, au plus juste pour faire un produit au plus juste. C'est

de plus en plus ainsi, ce sont donc les clients qui dirigent, clients au sens large : cela peut être une entreprise cliente, un service qui demande qu'on lui fournisse un certain nombre de documents, etc.

« *Travailler en permanence à l'usine sera un cas limite* » (Morin, 1994) : dans ce contexte-là, que se passe-t-il pour les personnes au travail ? Ils vont être de plus en plus mobiles, mouvants, leur lieu de travail sera de moins en moins stable, on le voit : on travaille dans les transports, chez soi, chez des clients...

« *Renonçons au partage entre l'homme professionnel et l'homme privé* » (Serieyx, 1993) : ensuite, cela sera au point qu'il va y avoir des platebandes recouvertes entre la vie privée et la vie professionnelle, c'est en effet un phénomène qu'on rencontre de plus en plus. Cela a pu être renforcé là par la pandémie et le développement du télétravail, mais c'était déjà une tendance à l'œuvre depuis longtemps, on travaille de plus en plus chez soi en dehors des heures, on rentre à temps pour s'occuper des enfants et on retravaille le soir, par exemple, on est aussi éventuellement de plus en plus autorisé à passer un coup de fil chez soi, ou pour régler un problème personnel depuis son lieu de travail, c'est l'autre versant de cette confusion.

« *Celui qui saura maîtriser la plus grande variété de situations professionnelles et s'intégrer sans revendications dans des équipes de configurations diverses aura un avantage incontestable dans sa progression professionnelle* » : (Meryem Le Saget, 1994) ce bilan caractérisait le bon travailleur de demain. Ce n'est pas celui qui est un grand pro du travail qu'il fait actuellement, c'est celui qui est prêt la semaine prochaine, le mois prochain ou dans quelques mois, à faire autre chose. Pour plagier notre président de la République, je dirais : « Celui qui sait traverser la rue ».

Nous sommes dans ce contexte, présenté par la plupart de ces auteurs comme positif. On allait aller vers un monde du travail avec davantage de dynamisme, d'autonomie, de variété, d'occasions d'apprendre. Voilà ce qu'on en disait principalement sur les conséquences sur le travail.

Un ouvrage collectif coordonné et introduit par un grand journaliste économique des années 90, Jean Boissonnat : *Le travail dans 20 ans* — on est maintenant un peu plus de 20 ans plus tard — traitait, tout d'abord, de la dématérialisation : « l'identité professionnelle, surtout celle des ouvriers et

employés, tend à s'effacer derrière une dématérialisation des activités », cela incluait une image d'un corps au travail qui serait moins sollicité — je ne vais pas trop insister là-dessus puisque vous êtes dans un univers surtout administratif —, mais ce n'est pas ce qui s'est produit.

Les enquêtes sur les conditions de travail répétées toutes les quelques années, dont j'ai dit tout à l'heure que je les ai initiées, mais qui ont été largement reprises et enrichies par d'autres depuis, confirment que par exemple le pourcentage de personnes exposées à des postures difficiles dans leur travail ou à des vibrations, des secousses, etc. a pas mal augmenté dans le dernier quart du XXe siècle et est resté stable, à un niveau assez élevé, depuis. Donc, la dématérialisation n'a pas eu cet effet d'un recul de la pénibilité physique. Cet ouvrage disait aussi : « Le travail à la chaîne [on l'annonçait en voie de disparition] n'a pas disparu, nous sommes encore entre deux mondes », sous-entendu : « encore quelques années et cela disparaîtra ». En réalité, le travail à la chaîne concerne une minorité des salariés et même des ouvriers, mais c'est un pourcentage stable. Stable, parce que cela a diminué dans certains secteurs où les effectifs ont eux-mêmes diminué, c'est le cas du textile et de l'habillement pour la France, par exemple, mais cela s'est beaucoup développé ailleurs, par exemple dans la filière viande (la volaille, etc.) : on a vu apparaître des chaînes là où il n'y avait pas les capacités technologiques pour faire du travail à la chaîne il y a quelques dizaines d'années. C'était une prévision un peu trop optimiste.

Et ensuite, dans le même ouvrage : « en raison des interventions faites de plus en plus en temps réel [c'est indéniable et je vais y revenir tout le long de cet exposé], les procédures de contrôle hiérarchique à cette occasion-là perdent leur valeur et utilité » ; on rejoint la phrase de Crozier tout à l'heure : « le temps des adjudants est passé », et cela n'est pas exact. Quand on regarde dans les enquêtes conditions de travail, ce que les gens indiquent des contraintes de rythme auxquelles il faut qu'ils obéissent, les contrôles de surveillance de la hiérarchie entre autres concernent une proportion croissante de salariés. Cette hiérarchie est peut-être plus loin, à distance, peut-être se fonde-t-elle principalement sur des indicateurs et moins sur des échanges directs, peut-être les surveillances sont-elles effectuées par moins d'encadrants, et c'est exact, il y a une tendance lente, mais progressive à la diminution du nombre d'encadrants, mais en attendant leur présence de surveillance, de contrôle, d'incitation à ne pas traîner en route, est tout à fait prégnante.

En fait, moins qu'une mutation, nous avons eu un empilement de modèles : Moins qu'un remplacement de modèle par un autre, un empilement d'un certain nombre de contraintes a eu lieu. Les contraintes industrielles, c'est-à-dire des normes, des délais assez stricts, éventuellement des choses répétées, répétitives, en grand nombre, comme il peut y en avoir aussi dans des univers de bureau, tendent maintenant à se déployer aussi dans les commerces, les services, hôpitaux, administrations, etc.

Pour ne prendre qu'un exemple : les portiques à l'entrée des magasins dans les grands centres commerciaux. Vous savez que ces portiques surveillent les voleurs, évitent que les gens ne partent sans payer, mais vous ne savez peut-être pas qu'en réalité l'usage principal de ces portiques est de compter les clients entrants, ce qui permet de calculer derrière un ratio de performance du vendeur. Il n'est pas responsable du nombre de gens qui entrent dans la boutique, c'est la qualité et l'attrait de la marque, l'affluence dans le centre commercial ; en revanche, à nombre d'entrants donnés, il faut qu'il fasse un chiffre de vente, donc il est contrôlé, évalué, et ses propres primes, peut-être sa garantie d'emploi, peut-être sa carrière, en dépendent ; ce que le client, généralement, ne sait pas. C'est typiquement une contrainte industrielle qui arrive dans un monde commercial puisque pour le client le vendeur est là juste pour interagir avec lui. Dans un milieu comme le vôtre et celui des fonctions publiques en général, c'est tout ce qui est, en France, la rationalisation de la gestion des politiques publiques, avec toute une batterie d'indicateurs qu'il s'agit de satisfaire et qui sont extrêmement chiffrés, calculés, avec des tableaux de bord, etc. dans un univers qui pourrait être plutôt un univers de service.

À l'inverse, les contraintes de type marchand, c'est-à-dire d'adaptation à une clientèle — comme des professions de guichet, avec une file d'attente de gens qui demandent des choses plus ou moins compliquées, sont d'humeur variée —, propre aux activités de service et de commerce, se répandent maintenant dans les usines, avec tous les discours sur les clients qu'on rencontre maintenant dans l'industrie, les reprogrammations des tâches : le camion du client attend dans la cour, on fait des petites séries et moins de grandes séries, etc. Grande diversité des tâches qui se succèdent et ne se ressemblent pas, dans des univers qui a priori étaient assez cadrés.

Il y a un troisième volet que je vais traiter rapidement : les contraintes que de nombreux auteurs appellent « les contraintes domestiques », du type de ce qui se passe dans les petites

exploitations artisanales ou agricoles, fondées beaucoup sur l'entraide et le fait de compenser les difficultés du collègue. Cela se répand maintenant aussi dans les grands univers industriels, ou de commerces, il y a un côté « il faut que la petite équipe soit solidaire », imaginez le travail des assistantes de direction (ce sont des femmes en général), c'est quelque chose que vous devez bien connaître, qui s'adaptent par une espèce de solidarité admise aux contraintes des cadres auprès desquels elles opèrent, et s'il faut mordre de 10-15 minutes on s'adapte et éventuellement là où les choses se passent bien il y a des petites compensations par des repos, ou une très bonne note, une rémunération un peu meilleure, ou autre.

Dans les statistiques françaises, européennes, aux États-Unis, et pratiquement dans tous les pays industriellement développés, il y a, avec des rythmes, des cadences, et des calendriers divers, une progression d'à peu près toutes les formes de contraintes de rythme dans le travail en nombre de personnes concernées : le rythme incité par une demande extérieure à satisfaire immédiatement, c'est la contrainte marchande ; dépendance immédiate vis-à-vis des collègues, c'est la contrainte dite « domestique » ; et puis des normes ou des délais inférieurs à l'heure, c'est le modèle tout à fait industriel, et il y en a encore plusieurs autres. Je vous parlais tout à l'heure de l'encadrement, etc., toutes les courbes sont montantes. Quelle que soit la contrainte de rythme à laquelle on pense, de plus en plus de gens la mentionnent quand on les interroge dans une enquête.

Les conséquences sont problématiques à analyser parce que n'oublions pas un instant qu'une intensité de travail nulle ou très faible, ce n'est pas du tout sympathique. C'est le cas des gens qui sont placardisés et ne trouvent pas leur place, éventuellement leur emploi peut se trouver menacé, ce n'est pas forcément une bonne nouvelle. Que se passe-t-il avec cette multiplication des contraintes de rythme, et pourquoi cela pose-t-il problème ?

On va modéliser très simplement les choses, en s'intéressant surtout aux deux principales : les contraintes industrielles avec les normes, les délais stricts, etc., puis les contraintes marchandes, s'adapter à une demande, à une clientèle, à des gens en aval, et supposons que toutes les deux, les industrielles et les marchandes, soient de niveau modéré, qu'on ne soit pas trop contraint, ni par l'une ni par l'autre. À ce moment-là, les ergonomes, les sociologues du travail, qui font des analyses de travail un peu précises, et puis finalement aussi le bon sens, indiquent un point très important : dans notre travail, on fait autre chose que d'exécuter la tâche qu'on nous confie. On la

réalise, évidemment, mais aussi beaucoup d'autres choses : on anticipe sur ce qui va venir, on vérifie ce qu'on vient de faire, on se concerta avec d'autres, éventuellement aussi avec des clients, des demandeurs, des usagers, des personnes extérieures, on fait des apprentissages, on essaie d'autres manières de faire, on regarde comment cela fonctionne, si on change, etc. Tout cela, on montre très bien que c'est absolument fondamental pour la santé, pour l'épanouissement de soi, pour la propre construction de sa personne et aussi pour la qualité de ce qu'on fait ou produit. On arrive à le faire quand les contraintes industrielles ou marchandes, l'une comme l'autre, sont modérées, et donc on a gardé des marges de manœuvre, de temps, à consacrer à ces activités-là.

Supposons maintenant que les contraintes industrielles se durcissent, on arrive à ce moment-là dans un univers où il y a évidemment des contraintes, il faut faire tant de dossiers dans la matinée, tant de pièces dans l'heure, mais d'une manière un peu stable et prévisible. Avec l'expérience on s'organise, on trouve des tours de main, des formes de décisions, des modes de coopération, qui permettent grâce à cette connaissance de ces situations relativement stables, de jouer un peu avec une contrainte de temps, et de se réattribuer, reconstruire, des marges d'anticipation, de vérification, etc.

À l'opposé, si on est dans un univers purement marchand, on a des stratégies classiques du vendeur ou du guichetier ou si vous voulez du conducteur de bus, ou de l'infirmière, qui doit s'adapter en effet à la clientèle, admettons que ce soit une file d'attente, quand elle est courte ou même qu'il n'y a à un moment donné pas de clients du tout dans le magasin, il y a un temps creux. Un temps creux, on en profite. On peut en profiter pour souffler un peu, et puis pour anticiper sur la suite, vérifier, se concerter avec d'autres, reconsulter un manuel, une note de service, enfin faire quelque chose qu'on ne fait que si on a un petit peu de temps, des temps creux.

Que se passe-t-il quand on a les deux ? Chacune des deux prive la personne au travail des stratégies qui permettent de faire face à l'autre. On a l'univers industriel, donc on pourrait jouer sur sa stabilité pour anticiper un peu, seulement il est devenu instable parce que des demandes soudaines, imprévues, débarquent, et c'est tout le temps. Des changements d'organisation, etc. Ou à l'inverse, on est dans un univers marchand, on pourrait essayer de profiter des temps creux, mais il n'y en a plus, parce que grâce à l'industrialisation, aux outils informatiques, le nombre de caissières à un moment donné dans le magasin est calculé de manière très stricte, donc il n'y aura plus de temps creux, c'est

même l'objectif. Cela devient extrêmement compliqué, parce que les stratégies très personnelles de travail qu'on a pu vouloir construire dans l'un ou l'autre univers se fracassent un peu sur cette rencontre de contraintes diverses, très compliquée à gérer. Cela amène souvent à se dépêcher, parfois à sacrifier un peu la qualité, éventuellement à tricher, c'est-à-dire faire autrement que ce qu'il faut, mais essayer d'avoir l'air de continuer à faire ce qu'il faut. Cela a été très bien analysé dans un bouquin formidable de la sociologue Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, il y a une quinzaine d'années, où elle montrait comment, dans les chaînes de restaurant et dans les hôpitaux, la manière dont cette confrontation de contraintes incompatibles amène à des formes de triches dans le travail, plus ou moins bien vécues par ceux qui opèrent.

J'en arrive à ma conclusion. Cette évolution constitue à mon avis un problème grave : une tendance lourde, homogène, qui est pourtant édictée comme bonne, ou en tout cas nécessaire. Quand j'ai commencé à travailler sur les conditions de travail, moi-même comme tous les acteurs, chercheurs ou syndicalistes engagés sur ces questions, nous nous heurtons à des formes de déni. C'est-à-dire : « Ce n'est pas si grave les problèmes de santé au travail, on n'est plus au temps de Zola... beaucoup de ces problèmes de santé viennent de la vie hors travail », etc. Cela s'est pas mal estompé, il y a eu la crise de l'amiante, la flambée des troubles musculosquelettiques, des épisodes de suicides dans un certain nombre de milieux professionnels, qui ont vraiment beaucoup choqué les imaginations. On rencontre moins, dans les médias, chez les responsables politiques que je croise ou qui nous auditionnent, ou même chez les étudiants, le : « Vous exagérez ».

En revanche, il y a un côté fatalité. C'est la compétition économique qui veut cela, qu'on devance les entreprises concurrentes, qu'on réduise les dépenses publiques, et on n'a donc pas le choix, il faut s'adapter à cet impératif de réactivité, le calcul de tous les moyens au plus juste, etc. Compte tenu de tout cela, c'est un problème qui n'est pas du tout en train de se résoudre de lui-même.

Autre élément — j'ai même écrit un article là-dessus — : une des grosses caractéristiques d'intensification du travail est une individualisation du travail et des enjeux pour chacun. Pour plusieurs raisons : d'une part, les collectifs eux-mêmes sont plus instables là-dedans, il y a encore des collectifs durables mais la tendance est quand même de plus en plus souvent de ne pas travailler le lendemain avec les mêmes personnes que la veille, cela donne de la variété, mais aussi un manque de cohésion dans

les équipes et dans les relations de travail ; et d'autre part la remise en cause des stratégies remet en cause des façons d'agir très personnelles, construites par chacun avec son parcours, la manière dont il se sent, ce qu'il se sent capable de faire ou pas, ce qui lui est pénible ou facile...

Tout cela peut amener chacun à vivre les difficultés du travail comme si c'étaient les siennes propres, et pas forcément celles du collectif. Ce qui pose, évidemment, aux syndicats, aux chercheurs aussi, aux dirigeants s'ils s'en inquiètent, la grande question de : quelles occasions peut-on avoir d'approches collectives ? À quelles occasions peut-on entrer pleinement et collectivement sur des questions de conditions de travail ? Il y en a, beaucoup. J'ai parlé de troubles musculosquelettiques, un certain nombre de problèmes de santé comme cela ou des situations comme ce qu'on appelle aujourd'hui les RPS, j'utilise plutôt la formule « facteurs psychosociaux de risques » : à un moment donné beaucoup de gens craquent, n'en peuvent plus, se mettent en arrêt maladie ou font du présentéisme, ce qui n'est pas mieux : ils viennent travailler en étant malades. Il y a des questions comme les réaménagements d'horaires, au moment de la loi sur les 35 h en France on a probablement raté l'occasion de remettre à plat un certain nombre d'enjeux d'intensité du travail. Il y a la question du vieillissement, j'en reparlerai la prochaine fois, et celle aussi de la qualité du travail qu'on fait. Il y a des enjeux écologiques : pollue-t-on ou pas, garde-t-on la sécurité dans les transports, par exemple les camions ? Est-ce qu'on rend un service public de qualité ou pas, est-ce qu'on bâcle un certain nombre de relations avec des usagers, des bénéficiaires dans le monde des services sociaux ? Etc. [...]

QUESTIONS

Un témoignage : au cours de ma carrière, j'ai eu deux types de postes. Le premier était gestionnaire de projets : il fallait avoir une vision, motiver l'équipe. Je comparerai cela au travail d'un alpiniste. Dans l'ascension il y a évidemment des problèmes, mais tout le mouvement vers le sommet est un mouvement de motivation de l'équipe. Ensuite j'ai eu à animer un service opérationnel, qui mois après mois, devait produire un résultat suivant des ordres de qualité, et là le style de management était tout autre : il fallait motiver une équipe sur des objectifs de qualité, et ce mode de management tout à fait différent du premier pour moi a été un challenge auquel rien ne m'avait préparé. Lorsque le transfert s'est fait d'une fonction à l'autre, je n'ai pas trouvé d'appui, de conseils, de partages d'expériences qui auraient pu m'aider dans la gestion de ce changement.

Une remarque : chaque email a une empreinte CO2 même minimale, surtout à dix personnes ou plus.

Serge VOLKOFF

C'est vrai que le mail est un vecteur tout à fait typique de ce modèle de la hâte, puisqu'il part et arrive n'importe quand, sauf dans un certain nombre d'entreprises ou d'organismes maintenant qui coupent les mails à partir d'une certaine heure, je ne sais pas ce qu'il en est à la Commission européenne. Sinon, en effet, ce versant qui est aussi un versant du modèle de la hâte qui est de travailler n'importe quand, et être capable de réagir, n'importe quand. De plus, pourquoi écrit-on à dix personnes ou plus ? Parce que cela ne prend pas plus de temps que d'écrire à trois. En revanche, on est sûr que les dix l'auront eu. Donc on fait l'économie parfois d'un discernement, qui serait de se repérer ceux auxquels on s'adresse et pour lesquels ce n'est pas nécessaire. En plus, à l'intérieur de cela, on envoie un signal si dans les dix, il y a un ou deux managers : « je suis en train de travailler, regardez, je fais plein de choses ». Même si le manager en question balaye le mail du regard, il aura vu que je me bouge. Comme de toute façon ce manager, cela rejoint le premier témoignage, doit lui-même gérer son propre temps pour savoir comment le consacrer à ses activités de management, toute occasion de pouvoir faire un petit coup d'œil de management sans y consacrer trop de temps, est bonne à prendre. Voir passer un mail, c'est « bien ». Effectivement, en plus de fabriquer et d'entretenir un climat de hâte cela des retombées empruntées carbonées indéniables, qu'on commence à connaître.

J'ai été attiré par le titre de la conférence. Sur la base de mon expérience à la Commission européenne depuis plus que 10 ans, j'ai été aussi en délégation, j'ai remarqué qu'il y a effectivement une hâte, qui implique de ne pas trop tarder la tâche. Dans mon cas par exemple, il s'agit de gestion de projets, donc gestion d'argent public : ne pas avoir beaucoup de temps pour faire les vérifications que le projet a été bien mené à bien, revient à enlever la possibilité de critiquer, mais la critique est positive. J'ai l'impression qu'on impose une vitesse, et que quoiqu'il arrive, il faut que le temps soit respecté, le projet exécuté, quitte à l'exécuter mal. J'ai l'impression que beaucoup de choses sont planifiées des années en avance, et à un moment donné on les lance en sachant que ceux qui doivent mettre en œuvre ces décisions n'auront pas le temps de faire des critiques, des remarques ou des ajustements.

Serge VOLKOFF

Tout à fait. Je voudrais insister sur le fait que la hâte est d'autant plus redoutable que justement c'est un modèle, modèle de la hâte. Après tout, il y a des professions où c'est très important de se hâter au travail, évidemment. Les pompiers, les conducteurs de n'importe quel transport, enfin il y a toute une série de métiers où il faut savoir réagir très vite et c'est même une composante de l'identité professionnelle et de la qualification. Le problème c'est quand le modèle de la hâte s'érige, comme au-dessus d'un ensemble de priorités dans les politiques du travail.

Quelle est votre opinion sur les systèmes organisationnels de type « lean production », basé sur l'élimination du gâchis ?

Serge VOLKOFF

« Lean » c'est un terme qui se veut positif a priori, c'est faire un régime, éliminer le gras, la graisse inutile. Seulement, comment sait-on qu'on est en train de diminuer le gras et pas le squelette, ou les muscles ? Ce n'est pas du tout évident à savoir. On ne le sait que si on a soit une très bonne connaissance des activités concrètes de tout le monde — ce qui est impossible — soit en respectant ce que j'ai dit tout à l'heure : premièrement, les gens font un peu autre chose que ce qu'on croit qu'ils font, et deuxièmement, c'est grâce à cela que cela fonctionne. C'est un parti pris très important dans l'ergonomie de l'activité : le travail fonctionne parce que les gens font un peu autre chose que ce qu'on leur enjoint de faire, « parce que » et pas « malgré ». Ils font évidemment aussi ce qu'on leur enjoint de faire, je ne dis pas qu'ils font n'importe quoi. Mais on arrive à une situation où on contrôle et on incite les gens à éliminer toute une série de temps, mais aussi parfois à éliminer toute une série de fonctions et de postes de travail, dont on ne se rend pas compte, ou pas tout de suite, qu'ils étaient indispensables. C'est un vrai souci.

Cela fait vraiment penser aux réflexions pendant la pandémie sur les métiers essentiels. Incroyable, on a attendu la pandémie pour savoir que les caissières de supermarché avaient une profession essentielle ? On l'a toujours su. Là, c'est pareil, un certain nombre de gens dans l'entreprise le disent : on a tellement dégraissé que maintenant on désosse, on retire des éléments structurants de l'activité de travail. Encore une fois, il faudrait que ceux qui en décident sachent qu'ils ont besoin de respecter des choses qu'ils ne connaissent pas. Ce n'est pas leur faire un reproche : ils ne savent pas, les anticipations, les vérifications, les apprentissages, les coopérations micro, locales, qui font qu'un travail de qualité se fait, et que peut-être des gains de performances qu'on espère pouvoir faire en resserrant

les unités de temps, seront un gain à l'échelle de quelques jours ou quelques semaines, mais vont être payées ensuite en problèmes de santé, d'absences, de qualité des résultats du travail qui va se dégrader, de construction des compétences, tout cela à plus long terme.

Je ne sais pas si on peut le généraliser pour tous les secteurs d'activités ou tous les secteurs économiques, mais dans les institutions et à l'intérieur de la Commission, j'ai l'impression qu'on utilise certains vocables à tort et à travers : tout est devenu « important », alors qu'il s'agit souvent seulement de vérifier un point de détail qu'il faut avoir de manière « urgente ». On dit que c'est important alors que ça ne l'est pas du tout, c'est simplement qu'il faut quelque chose dans les 5 minutes. Souvent, on prépare des briefings supposés importants qui en réalité sont des briefings standards, il faut ajouter quelques chiffres, ou quelques notes sur ce qui s'est passé les deux dernières semaines, mais sans vraiment changer quelque chose au niveau de l'analyse. Edgar Morin a écrit : « À force de sacrifier l'essentiel pour l'urgence, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel. » On constate qu'on travaille sur beaucoup de choses prétendues importantes, mais qui ne sont pas vraiment essentielles, et cela ne rehausse pas le moral.

Serge VOLKOFF

Je suis tout à fait d'accord avec ce que vous venez de dire. J'ajoute que souvent, l'essentiel est de pouvoir discuter, débattre de ce qui est essentiel. C'est capital. Yves Clot, un enseignant-chercheur en psychologie du travail dit des choses passionnantes là-dessus, du courant dit de « clinique de l'activité » : lui considère que le point essentiel d'un milieu de travail, pour la santé, la qualité des résultats, les performances à long terme, etc., est ce qu'il appelle « la dispute professionnelle ». Il parle de disputes non pas au sens de gros conflits, mais d'une discussion avec des avis divergents, différents, variés, sur ce que c'est que faire un bon service public européen pour reprendre votre exemple, au cours de laquelle on échange là-dessus, pour se mettre un peu plus d'accord ; pas forcément tout à fait, chacun peut repartir avec sa propre échelle de priorité — on ne doit pas forcément être unanime, uniforme — mais en ayant entendu celles des autres. Cela permet aussi que ceux qui prennent les décisions au-dessus enrichissent leur modèle de décision.

C'est exactement le contraire de ce que vous décrivez : non, ce n'est pas vrai que s'il y a pile la petite virgule qu'il faut pour le commissaire, on a fait du bon travail. Il vaut mieux qu'il ait quelque chose de lisible, clair, compréhensible. Par exemple, si le commissaire a exigé de ne recevoir que des notes d'au

maximum une page, peut-être qu'il est parfois bon d'insister pour qu'il accepte d'en recevoir deux. Peut-être que cette fois-là, c'est vraiment très important d'avoir pris le petit temps de plus parce que c'est suffisamment précieux. Cette possibilité d'interroger cela est très importante pour ne pas être enfermés dans des bornes temporelles, déterminées d'en haut on ne sait pas trop par qui, et qu'on se met à respecter, parce que tout le monde les respecte et que cela fait un critère simple d'évaluation des gens.

J'ajoute tout de suite un autre exemple parce que je saisis toutes les occasions de le dire : la durée de présence des cadres responsables à la tête de tel ou tel service. Je ne sais pas ce qu'il en est à la Commission européenne, mais dans une grande partie de la fonction publique française, la norme est de trois ans. Quand on est depuis trois ans responsable de tel service, telle unité, tel département ministériel, il est bon de changer. Si on ne change pas, ce n'est pas bon signe, c'est qu'on n'a pas voulu de vous ailleurs ou que vous êtes quelqu'un d'un peu casanier qui ne veut pas trop bouger, qui manque un peu de tout ce que je décrivais : de « dynamisme », « d'esprit d'adaptation », enfin qu'on est un peu encroûté. C'est souvent quelque chose qu'on associe à l'âge, nous en reparlerons lors de ma prochaine conférence. Or, on peut tout à fait démontrer que quelqu'un qui reste plus que trois ans dans un même poste introduit parfois dans le contenu même de ce poste une évolution très intéressante. Il se met à transformer progressivement, revoir des configurations, avoir l'idée de nouvelles tâches, parce qu'avec l'expérience de ce qu'il fait dans son service il se rend compte que cela pourrait valoir la peine de faire un petit peu de telle ou telle manière, et donc peut-être que si un certain nombre des cadres responsables restaient 5, voire 6 ans, cela vaudrait la peine, pour eux et pour ceux qui sont sous leurs ordres. Ce modèle du cadre de 3 ans a comme conséquence que la plupart des personnes à ce moment-là en charge de responsabilités sont là depuis moins d'un an, ou ont moins d'un an devant eux. Dans les deux cas, cela met de la hâte : s'ils sont là depuis moins d'un an, ils essaient de comprendre très vite tout ce qu'ils auraient besoin de comprendre pour animer leur service correctement, alors que parfois il y a des choses que l'on met plus de temps à comprendre vraiment ; et s'ils repartent dans l'année qui vient, qu'ils commencent à regarder les postes à venir, ils sont à la fois préoccupés par cela, un peu moins attentif à ce qu'il se passe chez eux, et en revanche, ils tiennent absolument à ce que les choses qu'ils ont eux-mêmes lancées soient en place avant qu'ils partent, ce qui met une contrainte de plus dans le service. Tout cela n'a pas beaucoup de sens. Il faudrait retrouver des espaces de liberté pour discuter de l'essentiel.

Georges VLANDAS

À la Commission, il y a eu justement une tendance consistant à rendre obligatoires les mobilités, qui commencent avec les directeurs généraux et les chefs d'unité, tous les 5 à 7 ans. Cela s'est fait sans forcément poser diagnostic, ce qui est un problème, parce que pour certains, partir est une bonne chose ou une nécessité, pour d'autres, non. On automatise les choses, et de surcroît on donne aux gens un certain nombre d'outils, et ensuite c'est chacun pour soi.

Cela pose certaines questions : d'abord celle de la permanence de la compétence de la fonction publique. Après 2000, on a essayé de relativiser cette compétence qu'avaient par exemple certains directeurs généraux, comme Mingasson pour le budget : finalement quand lui ou d'autres dans le même cas allaient au Parlement européen ou aux réunions au Conseil, ils avaient beaucoup plus de pouvoir, parce qu'ils représentaient une continuité, ils connaissaient très bien l'instance politique et leurs dossiers, y compris dans le détail. Il y a une volonté que la capacité d'initiative de la fonction publique, la capacité propre du fonctionnaire, soit réduite.

GRASPE, dans ses textes initiaux (cf. le numéro 1 et 2 de notre revue), défend le fait que le fonctionnaire n'est pas un bureaucrate comme un autre, il est au service d'une mission, la construction européenne, ce qui lui confère aussi une dimension politique ; même celui qui réalise a d'une certaine façon une influence. Maintenant, avec la vice-présidente Georgieva de l'ancienne Commission, il a été rendu obligatoire que les chefs d'unité bougent tous les sept ans. Les directeurs généraux doivent bouger également. Il faut qu'ils bougent, et qu'ils trouvent où aller. C'est un processus parfois destructeur, parce que si l'institution ne prend pas « soin des siens », d'une certaine façon, cela veut dire que les réseaux personnels reviennent au premier plan. C'est la question de la loyauté qui se pose : si l'institution ne prend pas soin de ses fonctionnaires, ceux-ci développent des stratégies autonomes et particulières pour finalement se débrouiller dans ce dédale de mobilités forcées, finalement c'est cela qui constitue un risque.

Serge VOLKOFF

Et encore, tu poses le problème pour 7 ans. Dans beaucoup d'entreprises, c'est beaucoup moins.

Georges VLANDAS

Pour les directeurs généraux, les mobilités sont organisées en moyenne tous les 5-6 ans. Dans ce mouvement, il y a des choses imprévisibles aussi : les restructurations. Il est impossible

d'avoir une Commission qui ne restructure pas tout. Parfois c'est nécessaire, il y a de nouvelles DG, parfois pas. Même au cours d'une même période, il y a plusieurs restructurations. Cela a un effet perturbant, les gens ne savent pas a priori où ils vont, on les déplace, par exemple dans les agences d'exécution alors qu'ils étaient dans un service central. Là aussi, c'est une préoccupation.

L'autre chose que je voulais dire, c'est l'emprunt du langage d'entreprise pour parler de la fonction publique : on ne parle pas de « service de proximité », mais de « business correspondance », on ne parle pas de service en trop on parle de corporate, et l'AMC : Account Manager Centre, on devient des clients, des comptes, et non plus des collègues.

Une autre chose sur laquelle je voudrais finir, c'est le télétravail, qui est aujourd'hui en discussion.

Par rapport à ce que tu disais sur les amplitudes de travail, la flexibilité totale, on commencerait, disons à 8 heures du matin et on pourrait travailler de manière plus ou moins continue jusqu'à 7 heures du soir, voire au-delà. Évidemment, l'inflation de messages qui va de pair avec le fait que les contacts se passent par des instruments informatiques, un directeur me disait par exemple qu'il recevait environ 500 messages par jour, et que s'il passait 2 ou 3 minutes par messages pour le lire et répondre, finalement il passait la journée de travail sans travailler sur d'autres dossiers. Cette informatisation des process de travail rend le travail plus oppressant, mais aussi interdit les interconnexions entre les gens et provoque une inflation, sans parler des visioconférences, où on voit le nom des gens, mais ils font peut-être autre chose.

Serge VOLKOFF

Je voudrais dire un mot sur les restructurations dont tu as parlé au passage. Je n'ai peut-être pas insisté assez sur un aspect : il y a la question du modèle de la hâte dans le travail, et aussi la question du modèle de la hâte dans les changements dans le travail. Dans beaucoup de cas, les changements d'organisation, d'objectifs, les déménagements de locaux, ou les changements techniques, ont eux-mêmes un calendrier très précis et souvent assez serré. Il y a toujours cette norme comme ça, cette espèce d'injonction à être établi dans la nouvelle situation avant telle date. On ne sait pas forcément pourquoi on a décidé avant telle date, parce qu'on croit pouvoir inciter ainsi les gens à se dépêcher.

Sur le nouveau système, on fait une réunion d'information du personnel. On la fait bien, une bonne demi-journée, de bonnes diapos, les gens qui présentent cela sont compétents, clairs — supposons que ces qualités-là sont réunies —, c'est pédagogique, tout va bien, il y a un large espace pour poser toutes les questions que l'on veut, et ça y est on considère qu'on a fait la sensibilisation du personnel à cette future organisation ou à ces futurs objectifs. Or ce ne serait pas du tout pareil si on pouvait le faire en deux fois, ne serait-ce que cela, avec quelques semaines entre les deux. Parce qu'entre les deux fois, les personnels concernés retourneraient dans leur situation de travail actuelle, habituelle, avant la réorganisation, et se poseraient une série de questions au vu de ce qu'on leur a dit sur le changement ; ils se demanderaient : « Que faire dans tel cas particulier ? » Etc. Deuxième intérêt : pendant cette période-là, on va en parler entre collègues. On va parler de la question qu'on a hésité à poser dans la grande réunion du personnel parce qu'on s'est dit que c'était peut-être une bêtise, une mauvaise compréhension, et on a eu peur de paraître stupide, et revenir armé, équipé d'une réflexion sortie de l'expérience du travail actuel : « j'ai regardé mon travail actuel en me posant des questions liées à ce qu'on m'a raconté de la future situation, et c'est ce que j'apporte. » Si les choses sont bien organisées, les concepteurs du nouveau système, que ce soit une organisation, une technique, ou un nouveau système d'objectifs, vont entendre ce qui va être dit et il y a encore de la place pour arranger, aménager les choses. C'est une nouvelle manière de combattre un peu le modèle de la hâte. Au lieu de faire une rencontre de sensibilisation, en faire deux, avec un temps au milieu. C'est typiquement un très bon remède, parce que cela enclenche le processus de dispute professionnelle, comme je le disais tout à l'heure. Ce processus est salutaire. Ce n'est pas du conflit gratuit, ce sont des points de vue différents, qu'il faut pouvoir intégrer.

Ces derniers échanges m'ont rappelé une chose à laquelle j'avais assisté dans un secteur industriel, l'industrie du verre. C'était un établissement de l'industrie du verre appartenant à un grand groupe industriel français, et dans cet établissement nous avions des contacts avec les ouvriers auprès desquels nous faisons nos études de conditions de travail, mais aussi, comme toujours, quelques échanges avec l'équipe de direction. Nous avons été frappés par le fait que le petit groupe des dirigeants, le directeur de l'usine, celui des ressources humaines ou de la production, quand ils parlaient entre eux du reste du personnel de cet établissement, disaient « les indigènes ». Ça nous surprenait un peu, on se demandait s'il n'y avait pas quelque chose d'un peu xénophobe, voire raciste. Finalement, pas du tout : les indigènes,

c'étaient les gens dans cet établissement qui étaient du coin. C'était dans un coin de Lorraine, donc ils habitaient dans les quelques dizaines de kilomètres autour, et donc ce sont des gens qui, pour des raisons spatiales, témoignent du fait qu'ils ont l'intention de faire toute leur vie professionnelle, à priori, dans cet établissement. Eux, les dirigeants, pas du tout. Ils étaient sur le modèle dont je parlais tout à l'heure : ils arrivaient de l'autre bout de la France et allaient repartir à l'autre bout de la France, ils avaient la culture « groupe ». Donc, c'est assez révélateur de voir qu'en réalité les grands dirigeants sont les grands nomades. Cela avait comme conséquence que beaucoup de problèmes très concrets et assez importants dans la vie de travail des gens, qu'en peu de temps nous avons repérés — et nous ne sommes pas plus perspicaces que quiconque —, quand nous sommes venus les rapporter à la fin de l'étude aux dirigeants en disant « comme vous le savez, il se passe telle et telle chose », on se rendait compte qu'ils ne le savaient pas du tout. Le fait d'être perçus comme les grands nomades, par tout le monde y compris les cadres intermédiaires, faisait qu'on ne leur remontait pas les problèmes.

Le modèle de la hâte, c'est aussi cela : mettre les problèmes sous le tapis, se débrouiller pour les régler, au niveau où on est, ou pour faire comme s'ils étaient réglés. On a de grands dirigeants qui sont dans des hautes sphères, tournés vers d'autres choses, qui vont et viennent, et cela a une conséquence très concrète : on gère le quotidien comme on peut, sans leur en parler. Donc ils ne connaissent pas tous les dégâts des décisions hâtives, prises trop vite, qui ratent l'essentiel.

Une petite anecdote : lors d'une mission que j'ai eue avant de travailler à la Commission, on venait comme consultant pour faire le diagnostic de ce qui ne marchait pas dans une usine sidérurgique en Slovaquie. Le principal consultant disait qu'il faut d'abord trouver la personne qui sait ce qui ne fonctionne pas. Généralement, ce n'est pas ni le directeur de la production ni le directeur général ; c'est plutôt le concierge, ou quelqu'un qui gère une petite équipe, au niveau du marketing ou de la production. On va donc voir la plupart des réunions avec la production ou le directeur général, mais après, il faut essayer de trouver la personne qui peut nous raconter ce qui se passe en réalité.

Georges VLANDAS

À la Commission, nous avons une singularité : nous sommes souvent confrontés à l'imprévu. La Commission s'est organisée dans un contexte, elle a eu un budget de fonctionnement pour sept ans, puis il y a eu des tâches nouvelles, la crise sanitaire, le

plan de relance, la crise énergétique etc., et des demandes sans cesse. La différence, peut-être, avec le siècle dernier où je commençais à travailler, c'est que lorsqu'on planifiait notre travail sur l'année, on pouvait considérer que l'on consacrerait tant de notre temps à telle ou telle chose, mais il y avait toujours un maximum deux jours par semaine pour les imprévus. Les imprévus, les sollicitations des cabinets ou demandes de l'extérieur, ou des problèmes qui surviennent. Aujourd'hui, les imprévus continuent, mais leur budgétisation sur le temps de travail n'est plus faite. Ils sont donc pris en compte maintenant par une flexibilisation du travail, où on a une amplitude horaire d'une certaine façon à l'intérieur de laquelle on peut s'organiser en travaillant même plus que 8, 9, 10 heures, et on peut récupérer d'une certaine façon, cela s'apparente un peu à ce qu'il se passe dans l'industrie, où on fait du temps partiel, lorsqu'il y a moins de demandes, d'activité, et on peut travailler davantage lorsqu'il y a plus de demandes. Donc, les imprévus sont pris en charge par un surcroît de travail, parce que les moyens budgétaires et donc les ressources humaines ne sont pas suffisants. Donc, pour ce que tu évoquais, Serge : parler, imaginer, échanger, prendre le temps de réflexion, d'apprendre... les moyens budgétaires et ressources ne sont plus suffisants pour imaginer une mise en œuvre une telle chose facilement.

Serge VOLKOFF

La santé au travail, ce qui fait qu'on se construit et qu'on protège sa santé, qu'on s'épanouit, c'est quand même cela : anticiper, vérifier, apprendre... perfectionner. Sinon, cela peut faire des malades au travail.

Vieillir au travail

GRASPE N°45 – Conférence du 27 octobre 2021

Avec Serge Volkoff, statisticien et ergonomiste, spécialiste des relations entre l'âge, le travail et la santé, directeur de recherche au Centre d'Études de l'Emploi.

Georges VLANDAS

Avant 2014, des collègues pouvaient partir à la retraite même avant 60 ans sans pénalité, de manière limitée. Maintenant, tout départ à la retraite avant l'âge légal se fait avec des pénalités, significatives. Donc ça incite les gens à rester. À l'époque, nous avons essayé de dire au commissaire responsable des ressources humaines qu'on pourrait permettre à certains de travailler plus, tout en autorisant certains à partir avant, sans pénalité, parce que le processus de vieillissement, le décrochage par rapport au travail était inégal, et nous n'avons pas été suivis.

Vieillir au travail est un thème important en soi, mais aussi dans le contexte de la réforme applicable maintenant dans le statut de la fonction publique.

La parole est maintenant à Serge Volkoff, statisticien et ergonomiste, responsable des études sur les conditions de travail au ministère du Travail, fondateur du centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail et vous siégez à titre d'expert au Conseil d'orientation des retraites en France.

Serge VOLKOFF

Mon exposé portera l'interrogation sur : vieillir au travail. Non seulement vieillir du côté des mesures institutionnelles concernant l'âge, mais aussi les phénomènes liés au vieillissement humain. Cela a traversé un certain nombre d'enjeux, le vieillissement au travail, en essayant de les rapporter à des questions de conditions et d'organisation du travail, et des enjeux que cela pose, au passage en vous proposant un petit modèle assez simple, vers lequel convergent largement toutes les recherches qu'on mène, nous-mêmes dans l'équipe et dans beaucoup de réseaux de recherche sur le vieillissement au travail en ergonomie, en psychologie du travail, etc., avec des exemples. Les exemples ne seront pas pris dans des milieux de fonctions publiques, parce que les quelques

études qu'on a eues sur le sujet âge santé travail dans la fonction publique jusqu'à présent n'étaient pas tellement centrées sur le vieillissement et la dernière partie de la vie active. [...]

La première chose que je voudrais rappeler, c'est qu'on n'a pas le choix de se poser les questions du vieillissement au travail. C'est vraiment nécessaire, parce qu'en tout état de cause, en France évidemment que je connais mieux, mais dans l'ensemble des pays développés, il y a un vieillissement structurel de la population active, indépendamment même des réformes des retraites dont Georges parlait en introduction, parce qu'il y a des tendances démographiques d'ensemble. Ces tendances ne sont pas tellement influencées par la mortalité, la longévité, parce que ce sont des allongements qui se déroulent plutôt après que les personnes soient sorties de la population active ; en revanche elles le sont par les évolutions passées de la natalité. Là, le babyboom joue un rôle considérable. En France notamment, il a été long et ample, a duré plus d'un quart de siècle, il a commencé immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, vers 45-46, jusqu'environ 1973-74. Là, il y a eu une certaine chute de la natalité, moins vive d'ailleurs que dans beaucoup d'autres pays. Les plus jeunes baby-boomers ont aujourd'hui autour de 48 ans. Il y a donc encore beaucoup de temps avant que ces babyboomers soient des retraités. Nous avons donc devant nous une longue période où le nombre relatif des quinquagénaires ou sexagénaires dans la population en général, et donc au travail, augmente.

Le deuxième phénomène est celui que Georges évoquait tout à l'heure : les dispositifs institutionnels qui tendent à pousser vers l'allongement de la vie professionnelle, avec la suppression un peu partout des dispositifs de retraites anticipées à financement public, la grande orientation des politiques européennes vers une augmentation du taux d'emploi des seniors, avec des indicateurs là-dessus, et bien sûr les réformes des retraites. Un certain nombre d'acteurs politiques, mais aussi dans le monde de la recherche, des économistes, tendent à théoriser ce qu'ils appellent « l'effet d'horizon » : ces changements de paramètre du côté des systèmes de retraite vont déclencher des comportements différents en matière d'emploi, de formation et de travail, des seniors. Or, cela ne va pas du tout de soi : il ne suffit pas, comme cela, de changer un petit cliquet du côté des réglementations sur les fins de vie active, cela ne fonctionne pas ainsi, il peut y avoir beaucoup d'autres phénomènes comme une augmentation du chômage des âgés, des invalidités, des licenciements pour inaptitudes, des situations d'inactivité (découragé de reprendre un emploi), etc. Pour mémoire en France, parmi les personnes qui liquident leur retraite, presque la

moitié, au moment où ils le font, ne sont pas au travail. Ce n'est donc pas du tout si simple que cela de croire que le monde du travail va suivre, de manière automatique, les mesures institutionnelles dans le champ de la réforme des retraites.

Les raisons pour lesquelles il ne faut pas suivre d'une manière si automatique, c'est que les employeurs sont plus ou moins enthousiastes à l'idée de garder des salariés âgés et en particulier d'embaucher. Il y a vraiment un problème de chômage de longue durée chez les personnes âgées. Il n'y a pas un taux de chômage plus élevé, c'est l'inverse : c'est chez les jeunes que le taux de chômage est le plus élevé. En revanche, un quinquagénaire qui se retrouve au chômage a une probabilité forte de se retrouver au chômage longtemps, voire définitivement.

Enfin, il y a la question des aspirations des salariés en matière d'activité : ils ne sont pas tous désireux de travailler si longtemps, comme nous allons le voir.

Actuellement en Europe, des graphiques montrent qu'il y a des différences entre pays sur le taux d'emploi de ce qu'on appelle conventionnellement « les seniors » à l'échelle internationale, l'OCDE, à la Commission, etc. : ce sont les 55-64 ans, mais ces différences portent en fait massivement sur les 60-64. Sur les 55-59, il y a aussi des différences, mais moindres. Par exemple en France, le taux d'emploi des 55-59 ans se situe dans la moyenne européenne. En revanche, si on prend les 60-64 ans, les différences s'étirent considérablement avec des pays comme, en Europe : la Suède, l'Allemagne, le Danemark, les Pays-Bas, qui sont du côté de 60% de taux d'emploi des 60-64 ans, et la France par exemple, qui est du côté de 30 %. Tout cela progresse, dans tous les pays et notamment dans les pays où le taux d'emploi est plus bas. Cela progresse pour beaucoup de raisons, notamment le fait que les gens des générations qui arrivent maintenant vers l'âge de la retraite ont souvent commencé un peu plus tard et donc pour avoir le nombre d'années, sont obligés de finir un peu plus tard aussi, et cela fait monter le taux d'emploi des seniors. À cela s'ajoutent les réformes des retraites, et quelques politiques emploi-travail-formation, qui ont, de fait, permis cela.

Voilà la situation que l'on peut regarder, et on peut regarder en quoi cela correspond à des différences d'aspiration entre les personnes. L'enquête SHARE, Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe, permet de constater que les salariés quinquagénaires, qui sont l'échantillon de cette enquête, auxquels on demande quand ils comptent arrêter leur vie

professionnelle, qui répondent : « au plus tôt », l'un des items de réponse, ne représentent pas du tout le même pourcentage d'un pays à un autre. Il y a un gradient Nord Sud, comme pointait le démographe Didier Blanchet qui a beaucoup étudié cela et est dans l'équipe d'exploitation de SHARE. Ce sont plutôt les pays méditerranéens où il y a de fortes proportions de personnes qui ont une préférence pour une retraite précoce, et c'est plutôt dans les pays plus au Nord (les cultures protestantes, pour ce qui est des vieilles traditions historico-socioreligieuses des pays) où cette réponse-là est moins prisée. On peut y voir un petit effet soleil, c'est-à-dire que quand on est dans un pays d'un climat agréable et riant, on peut avoir une image de la retraite plus séduisante que dans un pays plus austère, avec un climat plus froid.

Il y a aussi ces histoires culturelles dont je parle ; et surtout, de vraies différences dans les politiques de travail, de formation, etc. Plusieurs pays du Nord recourent tout au long de la vie professionnelle, et notamment en fin de vie professionnelle, à des possibilités de temps partiel sans trop de perte de salaire, c'est vrai aussi pour les formations tout au long de la vie, et pour les politiques de conditions de travail. Si on mettait le graphique avec le palmarès des conditions de travail dans les différents pays d'Europe à côté du tableau que l'on vient de voir, on trouverait à peu près la même chose. Les pays qui affichent les meilleurs résultats en termes d'auto-appréciation des conditions de travail, en Europe ce sont le Danemark et les Pays-Bas, ce n'est pas un hasard, ce sont les pays où il y a moins de personnes très pressées d'aller à la retraite.

Dans ce contexte-là, on se forge une approche du vieillissement au travail nuancée et conditionnelle, c'est-à-dire dépendante des caractéristiques du travail. C'est sur cette base-là, par exemple, que dans les réseaux de recherche comme les nôtres on examine les enjeux et la régulation du vieillissement au travail. Le vieillissement humain, et notamment dans les rapports avec le travail, se caractérise par la survenue, statistiquement plus probable, d'un certain nombre de déclin dans le fonctionnement humain : l'audition, la stabilité des structures de sommeil, la souplesse articulaire... Je ne généralise pas, il y a par exemple un peu plus de personnes qui vont avoir des problèmes de souplesses articulaires à 55 ans qu'à 25, mais des gens de 25 ans peuvent aussi avoir de grosses limitations articulaires et des gens de 55 peuvent ne pas en avoir du tout. Cela peut être induit par le travail : quand on a eu un travail physiquement très pénible, on est en moins bon état et moins apte à continuer de faire des travaux manuels quand on atteint la cinquantaine. Mais cela peut être aussi révélé par le travail. Certaines caractéristiques du

travail tolèrent, sans que cela gêne en quoi que ce soit, un certain nombre de déclin fonctionnels survenus avec l'âge. L'exemple le plus simple, c'est l'audition. Des employés dans des espaces un peu vastes avec des clients, par exemple des guichetiers, sans qu'il y ait pourtant un bruit effroyable comme dans une usine bruyante, la seule réverbération et le brouhaha, suffisent à mettre en exergue des légères presbyacousies. Ils ont donc besoin de beaucoup plus de concentration, ils sont plus fatigués, pour pouvoir avoir des échanges verbaux avec des clients ou des usagers. C'est typiquement le genre de déclin révélé par le travail. La personne n'aurait pas idée qu'elle peut avoir des petites difficultés d'audition, si elle n'était pas dans cette situation de travail.

Le point important, qui saute un peu moins à l'idée, c'est l'avancée en expérience. Il y a une avancée en événements qu'on a vécus et dont on a essayé de tirer des enseignements. Avec cela, on s'est construit des compétences sur sa tâche qu'on connaît de mieux en mieux, grâce aussi à d'autres tâches voisines qu'on a faites. Des compétences sur soi-même : on sait ce qui nous fatigue, ce qui nous fait mal, ce qu'on réussit bien, etc. ; on s'y intéresse, on se dote d'une compétence là-dessus ; Et des compétences relatives au collectif : on développe un savoir coopérer, réciproque, d'ailleurs, c'est-à-dire que les autres l'ont aussi développé à l'égard de soi. On sait à quel moment il est possible, utile, agréable, de faire appel à tel ou tel collègue, de telle ou telle manière ; et dans quels moments et dans quelles conditions c'est mieux de ne pas le faire. Cet ensemble de caractéristiques liées à l'âge statistiquement ou à la construction de l'expérience, débouche sur une très grande quantité de stratégies dans le travail et quand on a une approche d'ergonome, ce qui est le cas dans notre équipe, on essaye de comprendre les stratégies en question par observation, par entretien, par discussion avec les gens sur ce qu'on a vu de leur activité, pour comprendre d'où cela vient, si c'était pareil quelques années plus tôt, où a-t-on puisé des ressources de l'expérience, etc.

Je vais vous présenter deux-trois exemples qui permettent de revenir à des questions de conditions de travail dont peut-être vous avez pu garder le souvenir si vous avez suivi mon exposé précédent, d'évolutions des conditions de travail dans les pays industrialisés en ce moment.

Le travail de nuit par exemple. J'ai en tête une recherche menée dans notre équipe sur la question : comment font les infirmières de nuit expérimentées pour réorganiser leurs tâches nocturnes ? Les infirmières ont toute une série de stratégies pour faire face à

leur propre fatigue et baisse de vigilance pendant la nuit. Elles peuvent déplacer légèrement l'heure de certains soins, avec l'aval du médecin, pour se ménager un temps de repos, et aussi le ménager au patient en ne le réveillant pas trop souvent ; et puis les tâches délicates qui ne sont pas tellement des tâches de soins, plutôt celle de recompter des médicaments, ou rédiger des transmissions pour l'équipe de jour, elles choisissent de ne pas les faire vers 4-5h du matin, car elles ont constaté que c'était l'heure du pic de fatigue, mais de le faire plutôt avant ; alors dans le cas des transmissions écrites pour l'équipe de jour qui va arriver le matin, elles les rédigent vers 1 ou 2 heures du matin et puis s'il se passe quelque chose, évidemment, elles modifient le document plus tard. Il y a donc cette stratégie de savoir que c'est difficile de faire un travail cognitivement mobilisateur dans un pic de fatigue, donc on essaye de le faire à un autre moment. Un autre résultat, concernant toujours les infirmières : elles essaient de limiter les situations d'urgence pendant la nuit. Il y en a, à l'hôpital, en l'occurrence cette recherche est dans un service de pneumologie, mais elles savent à quel point est coûteuse la répétition, la fréquence de situations d'urgence où elles n'ont pas pu se préparer. Donc il y a toute une série de stratégies d'anticipation qu'elles mettent en œuvre dès le début de leur nuit de garde, avec des protocoles de surveillance, « je laisse la porte ouverte et la lumière dans le couloir, etc., comment j'organise mes transmissions avec l'équipe de l'après-midi pour avoir les bonnes prescriptions médicales, pour pouvoir intervenir avec des médicaments antidouleur ou anxiolytique, comment je me débrouille pour organiser ma tournée pour voir mes patients éveillés encore à ma première tournée du soir, parce qu'ainsi j'en apprend plus sur leur état en pouvant échanger quelques phrases avec eux. » Donc il y a une stratégie très vaste qui s'acquiert petit à petit avec l'expérience du métier, mais aussi avec l'expérience de cet horaire-là. Cela se fait au fil des années.

Deuxième exemple : celui-là concerne les questions ayant plus à voir avec le travail physique. J'ai pris ici le côté exigence posturale, en prenant un métier de salarié d'une collectivité territoriale, à Lyon, qui sont des monteurs installateurs, d'installations de foire, de marché, etc. Sur une photo, on voit des gens en train de porter dans une posture désagréable un chapiteau assez lourd, et deux autres personnes en train d'installer des poteaux qui soutiendront le chapiteau. Les deux en train de porter ont une trentaine d'années et ceux qui sont en train de mettre les poteaux ont autour de la cinquantaine. C'est souvent ainsi que les équipes s'organisent. Quel est le donnant-donnant ? Dans cette phase, pas très longue, dure physiquement, ce sont les jeunes qui s'y mettent, prennent leur part de cette

tâche-là, à condition en même temps que les plus anciens aient développé grâce à leur expérience le bon tour de main qui fait qu'en quelques secondes, le poteau sera placé et stable. Cela veut dire aussi que ces jeunes porteront moins longtemps. Ces jeunes-là, on est dans la fonction publique territoriale, savent très bien que dans quelques années ils seront les plus âgés et il y a cette espèce de convention tacite qui fait que les tâches sont réparties de telle sorte que les plus âgés en sont dispensés, moyennant qu'ils aient développé les bons tours de main pour rendre les services qu'il faut au bon moment. Ceci permet de réguler quelque chose qui est la diminution, avec l'âge, des aptitudes posturales, si je puis dire.

L'exemple suivant a trait à la gestion des contraintes de temps. J'avais dû beaucoup vous en parler la dernière fois autour de l'intensification du travail, un bon métier où on peut voir cela et la régulation entre l'âge et la hâte dans le travail, est celui des aides à domicile. C'est un métier très compliqué du point de vue gestion du temps, puisque la durée de présence chez une personne âgée est calibrée, et en même temps c'est très variable, car la personne est dans l'état où elle est, son logement est comme il est, les équipements de la salle de bain sont comme ils sont, donc il faut faire avec et essayer de bien maîtriser le temps. Je ne vais pas vous commenter toute cette liste assez simple de stratégies qui ont été analysées, je vais juste en commenter une pour voir comment cela fonctionne : choisir le moment des conversations personnelles. Ces aides à domicile, normalement, bavardent avec les personnes dont elles s'occupent, cela fait un peu partie du métier et c'est la moindre des choses, mais elles le font en « temps masqué », comme on dit dans l'industrie, c'est-à-dire en même temps qu'elles les coiffent, les habillent, qu'elles font les soins de toilette, etc. Mais parfois, elles commencent par discuter en arrivant, en prenant un petit verre d'eau à la cuisine, un café... il y a une raison à cela : en fait, elles recourent particulièrement à ce moment-là, à des conversations initiales, quand ce sont des personnes âgées atteintes d'un début de démence sénile, de maladie d'Alzheimer, etc., et qu'il s'agit de créer des conditions de rassurance, de tranquillité chez la personne, et ces quelques minutes recréent la confiance dont dépend la manière dont tout va se passer ensuite, et notamment la possibilité de maîtriser le temps. Typiquement une personne qui est encore un peu perdue et n'est pas encore dans un esprit de coopération et de confiance, va s'arrêter au milieu du couloir en train d'aller à la salle de bains en ne sachant plus qui, comment, pourquoi, la pousse à faire cela. Au contraire, si elle est en confiance, dans toute une série d'actes qui vont avoir lieu durant cette prise en charge, la personne âgée va aider, et une patiente qui aide fait gagner énormément de

temps et tout se passe d'une manière beaucoup plus agréable. Ces affaires-là sont très fines, précises, gorgées d'expérience, du contact avec cette personne-là, du métier, même de la vie : des personnes âgées que ces femmes — des aides à domicile qui ont elles-mêmes une cinquantaine d'années — ont dans leur entourage, leurs propres mères ou autre ; c'est grâce à cette expérience-là qu'elles trouvent le moyen de reprendre la main sur des contraintes de temps qui autrement seraient très difficiles à gérer, notamment à leur âge.

Le dernier exemple que je prends à voir avec l'accentuation des rythmes de changements du travail, c'est aussi une composante de l'intensification, et il y a eu des recherches qui montrent bien que quand on prend de l'expérience et de l'âge, on peut apprendre aussi bien, mais différemment. En l'occurrence, je vais vous parler d'une nouvelle tâche de maintenance en transport ferroviaire. Je suis, là encore, en train de vous résumer une thèse : ce qu'a pu constater Catherine Delgoulet qui a fait cette recherche, c'est en effet un peu plus d'anxiété chez les cheminots âgés au début de la situation de formation, c'est un stéréotype connu, mais un peu vrai qui est qu'il y aura une forme d'appréhension de la part des plus âgés à l'idée d'un changement dans le travail : « vais-je réussir ? » Néanmoins, ils pensaient qu'ils allaient y arriver, et c'est ce qui s'est passé, et même à la fin quand on a refait les tests, les plus âgés avaient surmonté leur anxiété. De même qu'il y a des stratégies dans le travail, liées à l'âge et à l'expérience, il y a des situations d'apprentissage différentes selon l'âge et l'expérience. Il y a un savoir apprendre, dont vous voyez les caractéristiques, se faire des petits pense-bêtes, nettoyer le matériel pour qu'il ne fasse pas d'erreurs perturbantes, travailler en binôme où l'on se fait confiance pour apprendre ensemble, qui sont des gages de la réussite. Tout cela n'est pas toujours réuni dans une session d'apprentissage. Donc, assez souvent, les intervenants formateurs, quelles que soient leur gentillesse, leur pédagogie et leurs compétences, font quelque chose d'un peu standard, et ce standard est souvent un peu mieux adapté à des personnes sorties il y a peu du système scolaire qu'à des personnes avec trente ans d'expérience derrière elles. Il y a donc là des questions d'adaptation à la diversité des publics.

Pour conclure, avancer en âge va de pair avec avancer en expérience, et débouche sur des stratégies dans le travail. Toute la question est donc : ces stratégies-là vont-elles pouvoir se mettre en œuvre et se construire ? Le milieu actuel du travail, avec ses horaires, son organisation, ses formes d'apprentissage et de conduite du changement, rend-il ces stratégies dans le travail réalisables, efficaces, aboutissant à un bon résultat sans

trop s'épuiser, transférable d'une situation à une autre, d'une personne à une autre, et reconnues pour toutes ces raisons-là ? Les systèmes de travail et leurs changements sont-ils pensés en tenant compte du fait qu'il existe des stratégies d'expérience, et qu'il s'agit de ne pas les écrabouiller ? C'est important. Si on n'en tient pas compte, alors on se retrouve avec un problème justement de fabriquer ce qu'on peut appeler des « vieux travailleurs ». Un vieux travailleur, ce n'est pas forcément quelqu'un à partir de tel ou tel âge, c'est quelqu'un dont le travail, par ses conditions, par son organisation, a mis hors-jeu les stratégies que cette personne voudrait et pourrait développer en puisant dans son expérience. C'est largement là-dessus que cela se joue, au plus près vraiment des situations de travail.

J'ai rappelé qu'il y avait une proportion croissante de seniors, que des conditions de travail peuvent renforcer leurs difficultés, limiter leurs atouts, mais on peut essayer de les éviter. C'est toute la question des politiques du travail dans les fins de vie active, cela peut être d'ailleurs des politiques du travail de tous les âges, mais qui ont des conséquences dans les dernières années de la vie active, en tout cas il faut des politiques qui intègrent l'idée que la population au travail est diverse par l'âge et de plus en plus diverse au fur et à mesure que l'âge avance, et que c'est la capacité des caractéristiques du travail à intégrer correctement cette diversité-là qui est la condition pour des fins de vies professionnelles réussies, un vieillissement au travail qui se passe bien et qui permet au moins de travailler sans problèmes, efficacement, avec plaisir, jusqu'à la retraite.

QUESTIONS

Il faut tout le temps s'adapter aux évolutions, et l'adaptation dure plus longtemps quand on est plus âgé. De nos jours, il y a de plus en plus de métiers en évolution permanente, et d'autres métiers n'existent même pas encore. Si on commence dans un métier, dans 10 ans, il faudra peut-être se recycler, trouver autre chose, et la façon d'exercer le métier varie aussi tout le temps. On est dans l'éducation permanente, et jusqu'à un certain âge on veut bien apprendre des choses nouvelles, et à un moment donné, moins. Ne faut-il pas complètement changer notre logique, en disant : « ce que j'ai appris aujourd'hui, dans cinq ans, dans dix ans, plus tard, c'est fini, autant laisser tomber. » ? Je ne sais pas comment le cerveau humain va pouvoir s'adapter à cette constante évolution, voire révolution, du monde du travail.

Serge VOLKOFF

Je vais commencer par un exemple : dans une très grande entreprise de l'aéronautique il y a une quinzaine d'années il y a

eu un changement de technique de drapage, je ne vais pas entrer trop dans les détails techniques, mais qui faisaient appel à de tout autres compétences techniques que celles du procédé précédent. Après de longues hésitations, l'entreprise a décidé quand même de confier cette tâche-là aux techniciens, entre 40 et 50 ans, qui faisaient déjà cette même tâche avec l'ancienne technique. Ils en ont tiré un bilan extrêmement positif, ils ont considéré que par rapport à d'autres transformations technologiques pour lesquelles on avait fait appel à de jeunes arrivants formés spécialement pour cela et disposant d'un diplôme récent lié aux nouvelles techniques, ces anciens-là, moyennant un stage assez fourni de compréhension, arrivaient à une compétence extrêmement précieuse qui mélangeait toujours un peu l'ancien et le nouveau.

Un gros problème dans le pilotage des entreprises, c'est de surestimer ce que le nouveau a de nouveau et de sous-estimer ce que l'ancien peut encore apporter. Même quand le paysage est tout à fait différent, l'organisation autre, et que les objectifs ont changé. Que fait-on de ce qu'il y avait avant ? C'est une réflexion dont on fait trop souvent l'économie, et c'est dommage. Ce n'est pas seulement un problème pour les vieillissants, c'est aussi un problème pour la mémoire de l'entreprise. Je ne veux pas entrer dans des développements qui nous éloigneraient du thème d'aujourd'hui, mais c'est très important : globalement, on a une culture de management « présentiste ». Je ne suis pas en train de dire qu'il faut camper tout le temps sur l'ancien, s'y accrocher. Il faut essayer d'éviter de sous-estimer l'apport des compétences anciennes dans une situation nouvelle. Moyennant quoi, bien entendu, il y a du nouveau, et il s'agit de franchir le passage. Beaucoup d'exemples montrent que des personnes de tous âges et de toute expérience peuvent beaucoup mieux qu'on ne l'aurait parié, connaître des changements, même très importants, avec des éléments de métiers dont ils n'avaient pas idée, à condition qu'on parte d'une sorte de socle de connaissances antérieures, et qu'on leur donne la possibilité de les mobiliser et de faire le tri là-dedans, avec la logique : « telle chose que je faisais va me servir, mais différemment, telle ou telle chose en revanche ne va vraiment plus me servir du tout », cela ne fait rien ; et cela aide en plus à réfléchir. Cette activité réflexive sur le changement, et collective si possible, est très précieuse. Cela n'ôte rien au constat que vous faites : on le vérifie aussi, même dans les enquêtes statistiques, je crois que j'en ai parlé la dernière fois, en effet le rythme de toute une série de formes de changements s'est accéléré, toute la question est de savoir s'il faut l'accélérer tant que cela, parfois on pourrait ne pas se presser autant qu'on le fait, cela pourrait au moins se discuter, mais surtout ne pas

partir de l'idée qu'on fait table rase du passé. Ce n'est jamais le cas, dans la vie de travail. Il y a toujours des éléments de l'expérience construite antérieurement qui servent, et il est important d'être attentifs à voir lesquels. Il y a quand même pas mal d'industries et de services dans lesquels on rappelle des retraités. On a fait des changements, on les a laissés partir, voire on les a poussés à des départs un peu anticipés, mais on se rend compte qu'il y a des trous dans les compétences. Dans certaines situations, particulières, mais avec de forts enjeux, on aurait justement besoin de cette expérience. Il faut donc faire sa place à ces histoires de savoir-faire construits au fil de la vie.

À votre avis, quelles sont les meilleures stratégies à mettre en place dans le cadre de l'administration publique ? Pour moi, il y a deux éléments : d'une part l'environnement de travail, je ne suis pas certaine qu'il y ait un environnement de travail adapté au vieillissement de la masse salariale ; et tout un travail nous-mêmes à faire d'acceptation, accepter qu'on soit peut-être moins performants que quand on avait trente, trente-cinq ans, et aussi tout un travail de stratégie pour voir là où on est le plus performant.

Serge VOLKOFF

Les stratégies dont je parlais sont les stratégies des personnes. C'est la deuxième partie de ce que vous disiez, mais vous avez raison : on peut essayer de poser les stratégies aussi à l'échelle des décideurs. En général, et en particulier dans les situations de fonction publique. J'ai expliqué au début de l'exposé que nous n'avons pas trop eu des recherches sur le vieillissement au travail spécifiquement dans la fonction publique, sauf dans l'enseignement. C'est une situation très particulière, un membre de l'équipe est complètement là-dessus maintenant depuis des années et a d'ailleurs des liens avec l'institut de recherche du principal syndicat français des enseignants.

Je reviens quand même à votre question : pour ce que je connais de la fonction publique, pour y avoir travaillé moi-même en plus, il faut probablement être capable de mettre en discussion l'une des phrases que vous venez de prononcer qui est : « on est moins performant avec l'âge ». À mon sens, il vaudrait mieux partir plutôt de l'idée qu'on est différemment performant. Tout dépend, du coup, de quel critère de performance on adopte. Je vais en donner un exemple tout de suite, qui n'est pas exactement fonction publique, mais qui peut-être se décalque assez bien : dans le secteur banque-assurance, un certain nombre de langages, d'éléments de langages du management, distinguent les « chasseurs » et les « éleveurs », parmi les personnels dans des fonctions de ventes des produits financiers,

donc en contact avec un public. Le chasseur est quelqu'un qui va vraiment empoigner le client et de manière très active, dynamique, le convaincre d'acheter, d'étendre son portefeuille, etc. L'éleveur, lui, va plus prendre son temps, revenir une autre fois, laisser le client réfléchir. Les performances au sens vraiment immédiat, en termes de rentabilité à très court terme, du chasseur, sont certainement meilleures. Quand on compare ces deux profils, ce sont plutôt les jeunes qui sont chasseurs et les plus anciens qui sont éleveurs. En intégrant un critère de fidélisation de la clientèle, on constate qu'après qu'elle ait été attrapée par le chasseur, elle se fidélise moins, si elle a été attrapée par un éleveur qui a peut-être pris plus de temps, derrière on a moins de soucis, cette personne-là va rester, prendre ses habitudes, être en confiance, et d'un point de vue d'une forme de rentabilité, c'est très bien aussi. Il y a beaucoup de choses de la même sorte, et je suis sûr que dans la fonction publique aussi.

La question est donc ici : qu'appelle-t-on un travail performant ? Le cas type le plus fréquent, ce sont des personnes qui, à tel ou tel âge, période de leur vie, ne supportent plus bien de travailler dans la hâte. Cela rejoint ce dont je parlais dans ma précédente conférence sur la « hâte » au travail : la répétition des urgences dont certaines peuvent paraître inutiles, etc. Ces personnes-là, quand cela ne tient plus bien, notamment dans la fonction publique, sont actuellement réaffectées sur des postes plus calmes. Le problème étant qu'en général, elles y perdent en richesse et en intérêt du travail et on y perd parce que leurs compétences trouvent moins à s'employer. Typiquement, une stratégie par exemple dans la fonction publique, cela vaut aussi pour des entreprises pour du travail de bureau, c'est de réussir ces transitions-là. Comment peut-on faire en sorte qu'une personne qui ne voudra plus, ou ne pourra plus, se confronter à ces sollicitations quotidiennes vives et répétées, trouve un emplacement professionnel, et même un déroulement de carrière — car cela peut arriver encore à dix-quinze ans de la fin de la vie professionnelle — qui intègre des ressources professionnelles acquises par cette personne, tout en évitant de la confronter à ces situations de grands facteurs de stress, où elle ne fait plus l'affaire et ne se sent plus bien.

Ce n'est pas une administration, mais je sais que là où cela s'est beaucoup discuté avec des solutions, c'est dans les transports urbains. Les chauffeurs de bus, voilà un métier où on voit très souvent des personnes qui, quelque part au milieu de la quarantaine, ne vont plus. Ce n'est pas qu'ils sont moins performants, c'est qu'ils ne supportent plus aussi bien de se lever le matin et d'aller au travail en se disant qu'ils vont passer

une bonne partie de la journée à se confronter à de la tension avec les autres voitures, la circulation, et avec les passagers avec lesquels il y a régulièrement des problèmes. Donc, comment fait-on ? En prévoyant pour que ces personnes qui ont quand même un vrai savoir-faire de transport, de lien avec les usagers, etc., puissent avoir des lieux où s'insérer bien. Je ne vais pas entrer dans les détails sur les solutions mises en œuvre dans les transports parisiens par exemple, mais ce sont des réflexions de ce type, anticipatrices, et qui tiennent compte de la possibilité d'avoir des fonctions qui évoluent et du fait qu'il y a diverses manières d'être performants.

On n'est plus la même personne à 30 ans et à 55 ans. Ce n'est pas tellement une question d'être plus ou moins performant.

Serge VOLKOFF

Je suis complètement d'accord. Vous venez d'énoncer la stratégie : une bonne stratégie, pour la fonction publique comme pour n'importe qui, à cela près que la fonction publique à priori ne licencie pas, donc cela renforce la préoccupation puisqu'on ne peut pas régler les choses en se débarrassant d'une personne pour en recruter une autre, c'est tout à fait ce que vous venez de dire : comment bâtit-on des milieux de travail qui supportent bien et même encouragent, tirent parti, de l'hétérogénéité des collectifs de travail ? Le fait que les gens, justement, ne sont pas les mêmes. Il y a des hommes, des femmes, des petits et des grands, des gens qui ont été formés d'une manière et d'autres d'une autre manière.

Un milieu que je connais évidemment très bien, le monde de la recherche : on a un gros problème avec, face à nous, les structures académiques telles qu'elles fonctionnent en tout cas en France, qui est de faire admettre que des équipes pluridisciplinaires peuvent être très intéressantes aussi, par rapport à des équipes monodisciplinaires. Il y a un facteur d'hétérogénéité qui est très précieux. Pour l'âge, c'est pareil. Regardez autour de vous dans des services divers, quand un service est mono-âge, il y perd un peu, quel que soit cet âge. Mono-jeune, âgé, ou moyen, c'est le signe que quelque chose ne va pas bien, d'un défaut d'anticipation sur ce que tout cela va devenir et c'est un problème.

On a développé des outils très techniques de démographie du travail que je ne vais pas détailler là, des outils de présentation par diagramme, etc., des structures démographiques, dans des ateliers ou dans des services, et c'est un outil de base très intéressant pour réfléchir aux questions comme celle-ci et savoir où on a l'impression d'une structure d'âge un peu figée.

Georges VLANDAS

La fonction publique européenne présente un certain nombre de caractéristiques. D'abord, on y entre plus âgé, parce qu'il faut un diplôme et un minimum d'expérience, et parce que nos concours constituent un processus extrêmement long, entre le moment où il y a l'appel à candidatures et le moment où on trouve un boulot il peut s'écouler 3 ou 4 ans, voire plus. À ce facteur s'ajoute un nouveau : auparavant les concours étaient limités, on ne pouvait pas concourir après 35 ans et cette limite a été supprimée, ce qui fait que des gens rentrent à 35 ans mais aussi plus, à 50 ans, — pas très jeunes, d'ailleurs, et on a essayé d'y répondre —, donc on se trouve avec un âge moyen d'entrée à 35 ans, voire plus, et une population dont l'âge moyen tourne autour de 45, voire également plus. De plus, on a une structure qui est en perpétuel changement. Nous avons des directions générales qui subissent en quatre ans trois restructurations. Tous les cinq ans, avec un nouveau collègue, on recommence. Ces restructurations s'opèrent en plus dans un contexte de réductions budgétaires, du point de vue des ressources humaines, ce qui fait que des gens par exemple des agences d'exécution se voient transférés pour gérer programmes avec des ressources moindres, et le temps d'apprentissage, de formation continue, est limité.

Il y a aussi la façon dont on accueille le personnel à l'entrée de service. Dans certains services publics nationaux (par exemple le service diplomatique suisse), on prend quelqu'un et on lui fait pendant deux ans alterner formation, expérience professionnelle, dans différents services du service, de manière à vérifier ses capacités d'adaptation, et lui donner une image plus large de l'institution dans laquelle il entre, et quels seront les changements ultérieurs. Mais le plus souvent, des collègues entrent dans une direction générale, y restent parfois toute leur vie, et puis à un moment donné on se pose la question de bouger. Souvent, lorsque des mobilités sont provoquées, on donne deux trois outils, puis finalement c'est laissé au libre choix de l'individu, s'il n'y a pas d'accompagnements au niveau des carrières, des choix donnés. La somme de ces facteurs met les gens dans un stress qui est peut-être spécifique à cette fonction publique.

(...) À la Commission, en principe la mobilité entre directions générales est assez fréquente, il n'est pas rare de voir quelqu'un partir de l'agriculture pour aller à l'environnement... cela entraîne des mutations où le phénomène d'expérience est parfois limité. Le processus de vieillissement dans ce mouvement qui est changeant, avec des métiers changeants, est un peu différent de situations où on a une entreprise avec une population donnée qui vieillit petit à petit et donc il y a les questions de stratégies. C'est un défi en termes de ressources humaines et de pratiques et revendications syndicales. [...]

Serges VOLKOFF

Il peut y avoir un certain nombre de difficultés propres au travailleur âgé, expérimenté, vis-à-vis des changements importants, répétés, rapides, mais c'est aussi un stéréotype. Quand on interroge les échantillons d'employeurs où que ce soit, dans divers pays du monde, sur leur point de vue sur les salariés âgés, il y a tout un versant très positif : la loyauté, la conscience professionnelle, certaines compétences précieuses, ou aussi l'assiduité, les quinquagénaires ont la réputation d'être assez respectueux des horaires, et dans beaucoup de milieux professionnels c'est une qualité très précieuse ; mais, avant toute chose, on est tenté d'avoir cette idée qu'ils sont moins adaptables.

Cela a été beaucoup étudié, en sciences de l'éducation, en psycho du travail, et on sait que ce phénomène est extrêmement conditionnel. On n'a jamais intérêt, qui que nous soyons, à renforcer ce stéréotype. C'est conditionnel, c'est-à-dire que cela dépend éminemment des conditions dans lesquelles on mène ce changement. Je vous ai donné trop vite cet exemple d'un changement assez réussi, pourtant énorme technologiquement, dans la maintenance des bielles de locomotives : on rencontre tout le temps de tels cas de changements, moins réussis. Pour la plupart, dans des entreprises ou des administrations où le changement n'a pas été anticipé assez bien ou assez tôt, ou bien a été construit en ne tenant pas bien compte des stratégies de travail antérieures des salariés expérimentés, qui pourtant peuvent être précieuses, ou bien, les méthodes de formations sont trop standards, c'est ce que je disais tout à l'heure, ou bien on a trop accéléré tout de suite le tempo du travail après le changement alors que quelques jours ou quelques semaines pour pouvoir bien reprendre ses marques dans la nouvelle situation auraient été précieux. En général, quand un changement met en difficulté les âgés, c'est qu'il n'a pas été bien conduit. Il aurait pu être mieux conduit et n'aurait mis personne en difficulté. C'est quand même à peu près toujours le résultat. On a vraiment intérêt à ce que les décideurs et les négociateurs, il doit y avoir aussi des syndicalistes sacrément concernés par cette question, ne considèrent pas comme acquis que des changements même importants vont mettre spécialement les plus anciens en difficulté, mais cela peut être le cas.

La question est : comment fait-on pour éviter cela ? Quand on fait un changement qui se passe de telle sorte que les anciens aussi s'y retrouvent bien, alors c'est bon pour tous. C'est-à-dire qu'un changement qui ne marche à peu près bien que pour les jeunes est en général un changement pas si bon que cela, même pour eux. Je n'ai pas le temps de développer cela bien, mais il y a une forme de prise en considération de toute l'épaisseur de

compétences professionnelles, il peut y avoir des aspects de techniques toutes nouvelles et il faut pouvoir l'apprendre, etc. On n'a jamais intérêt à partir de l'idée que « le changement c'est pour les jeunes ». On a intérêt à plaider pour que les changements soient pour tout le monde, et que ce ne soit donc pas n'importe quel changement.

La durée du temps de travail est-elle encore adaptée à l'époque? Recommandez-vous de travailler 40 h par semaine ou plus après 60 ans ? Quid de la motivation ?

Serge VOLKOFF

En effet, les formes d'usages de temps partiel, même légèrement partiel, peuvent être bienvenues dans les années qui précèdent le départ en retraite, et à l'inverse comme vous le soulevez les milieux dans lesquels il y a vraiment de grandes heures de travail, souvent considérées comme obligatoires, posent des problèmes pour des gens plus âgés.

Dans une région comme la région parisienne où je vis et je travaille, cela redouble de questions de temps de trajet. Cela dépend donc de la durée et de la qualité du trajet. Avec l'âge, on peut avoir moins de tolérance à une emprise temporelle du travail trop grande. Cela se constate même dans des analyses démographiques à l'échelle européenne, on constate souvent qu'en effet après la soixantaine — si on corrige l'analyse statistique dans les structures sociales parce qu'après la soixantaine il y a plus de personnes qui travaillent longtemps parce qu'elles sont cadres —, on trouve que beaucoup de personnes qui sont encore au travail après 60 ans ont quand même une durée hebdomadaire de travail un peu moindre que celles des personnes d'âge intermédiaires.

C'est un sujet : quelles sont les formes d'adaptation possibles du temps de travail dans ces périodes-là de la vie ? En France on a eu une mesure que j'appréciais beaucoup et dont tous les spécialistes qui l'ont examinée disaient beaucoup de bien, mais qui remonte à une vingtaine d'années et les derniers bénéficiaires étaient il y a 13 ans : la pré-retraite progressive. Cela permettait d'évoluer en fin de carrière vers un mi-temps, en perdant moins qu'une moitié de salaire. Tout le monde s'y retrouvait. Les salariés étaient contents, ceux qui avaient décidé d'en bénéficier, et les employeurs s'y retrouvaient pas mal aussi. Il y avait des formes très originales et intéressantes de transmission par exemple des savoirs professionnels, qui se développaient autour de cela. Cela donne envie de plaider en effet pour que les questions de durée du travail soient intégrées à une réflexion sur les conduites de fin de vie professionnelle, d'une manière ni trop brutale ni trop rigide.

Georges VLANDAS

À la commission, on a l'article 42ter du statut qui permet de partir de manière anticipé, mais de manière limitée.

Serge VOLKOFF

Cela existait dans la fonction publique française aussi, mais a été supprimé, en même temps que la pré-retraite progressive au moment de la réforme des retraites de 2003 en France. C'était une stupidité, personne ne le demandait et à ma connaissance le ministère des Finances a pris cette décision à peu près tout seul, pour arriver à gagner du budget. Il n'y avait pas beaucoup de bénéficiaires, autour de 10 000 entrées chaque année, mais ils s'en trouvaient bien.

La question se complète par une autre : qu'est-ce que cela donne du point de vue de la motivation ? Quand on a des heures en moins, et qu'on est en même temps à quelques années de la fin de vie professionnelle, n'est-ce pas un peu comme si on se désinvestissait ? Cela dépend. C'est toujours pareil, d'une situation à une autre, cela ne se joue pas de la même manière.

J'ai un exemple d'une industrie de bouteilles en verre, dans laquelle la préretraite progressive avait été faite en créant des systèmes de binômes de personnes qui alternaient sur le même poste. Chacun y était la moitié du temps, il y avait donc une moitié de temps en plus qui n'était pas au travail, de repos. Ils avaient obtenu que dans la mesure du possible, les binômes se choisissent, et en général ils se choisissaient du même village. Cela se passait dans une région française de l'est de la France, les gens travaillent à 10, 15 ou 20 km de l'usine dans divers petits villages du coin en Lorraine, et les choses s'étaient organisées de telle sorte que le binôme soit du même village, les ressources humaines avaient bien voulu organiser cela dans ce sens-là. C'était très précieux pour la motivation, pour garder une vision de ce qu'il se passe dans l'atelier même quand on n'y est pas. Ces deux-là, du même village, se croisaient un peu pendant la semaine, au café, en faisant les courses, ou je ne sais, à l'église le dimanche, et s'il y avait lieu ils échangeaient quelques mots qui créaient ce « tu n'es plus là que la moitié du temps, mais tu es là ». Il y a plein d'exemples de la même veine. Si, au moment où quelqu'un passe à un temps partiel, il y a un temps de réflexion sérieux sur : quel contenu ? Alors, ce contenu-là peut être choisi peut-être de telle sorte que justement, cela va avoir du sens. La motivation ne va pas en souffrir.

En revanche, si on fait cela de manière brutale et sans réfléchir à toutes ces questions sur le contenu du travail, alors vous avez tout à fait raison, on aura en fait quelqu'un qui est « parti ». On

utilisait dans ces entreprises où cela se passait ainsi, l'expression : « parti en préretraite ». Or si on est en préretraite, on n'est pas parti. Là, dans ces cas-là où le contenu du travail n'avait pas été élaboré, pensé et mis en place, c'était un départ anticipé. On vient quand même encore un peu, mais on n'est plus là dans sa tête. Ce n'est pas très salubre, pas très heureux pour personne.

Le Burn-Out au Travail

Danielle Linhart
19 septembre 2023

Yorgos Vlandas : Bonjour à toutes et à tous, bienvenue.

Le thème de la conférence d'aujourd'hui est celui du burn-out, un thème d'actualité, qui décrit un état d'épuisement. Le terme apparaît en 1974, ou on parle d'effondrement physique ou mental causé par le surmenage ou le stress. Je préfère la définition du livre "A BurnOut Case", de Graham Green qui a permis que le mot soit popularisé. Un de ces personnages parle du fait qu'il soit « arrivé au bout du désir ». Le terme n'est pas nouveau, on le trouve dans l'Antiquité et dans les textes bibliques, ainsi qu'en 1979 quand un neurologue l'aborde dans son livre. Nous avons l'impression que l'épuisement professionnel s'accroît au fur et à mesure que le travail s'insinue dans chaque recoin de la vie. Peut-être aussi grâce au télétravail. Nous y sommes parce qu'avec le télétravail il y a une moindre séparation entre la vie privée et professionnelle, le travail s'insinue même dans la vie privée, et dans l'espace familial. C'est peut-être quelque chose qui favorise, ou du moins amplifie, le burn-out.

La parole est à vous, Danielle Linhart. Je vois que nous avons quelques 260 participants avec nous. Je vous remercie de votre présence.

Danielle : Merci beaucoup, Georges. L'expression de Graham Greene sur le désir est très intéressante, ça nous suggère l'idée que dans le travail, il y a du désir et des attentes personnelles. Le travail ce n'est pas qu'attendre un salaire. C'est aussi une socialisation, la coopération avec autrui pour atteindre la satisfaction d'autrui, c'est une manière de s'insérer dans le monde, de contribuer à la réalisation des besoins de l'autre. C'est avoir une légitimité, une utilité. Dans le travail, on cherche une finalité. C'est avoir le sentiment de faire un don de soi à la société parce qu'on se met à contribution, on fait des efforts, pour quelque chose qui est utile pour les autres. Dans le travail, il y a donc des attentes subjectives extrêmement fortes. On

attend en retour une reconnaissance sociale, une réintégration qui soit satisfaisante. On attend aussi de développer des compétences, d'être de plus en plus amené à contribuer plus. Cette notion de désir dans le travail est forte, qu'on a bien retrouvée en France quand des entreprises et usines ont fermé. Dans les interviews des employés, ils parlaient de cette sensation de donner des années de leur vie, ce qui est très impliquant subjectivement.

Le travail mobilise énormément en termes subjectifs, d'attente et de besoins sociaux, et de sens de la vie. C'est particulièrement vrai dans certains pays, comme en France, où au début du XXème siècle le taux d'activité féminin a été très important. Même celles qui n'en avaient pas besoin se sont portées massivement sur le marché du travail, pr être dans le vrai monde, où on échange du don de soi pour recevoir de manière plus légitime le don des autres. En France, les français mettent de leur honneur dans le travail.

Si on se réfère aux Trente Glorieuses, on peut dire que le travail était extrêmement décevant. Il y avait beaucoup d'usure, d'accident du travail, de fatigue, une sorte de maltraitance sur les chaînes de montage... Mais, malgré tout, on ne parlait pas de burnout, tout comme on ne parlait pas de suicide. Ce qui, à mon avis, explique cette chose c'est que dans les entreprises des Trente Glorieuses il y avait essentiellement des collectifs de travailleurs informels, qui n'étaient pas intégrés à l'organigramme officiel. Au sein desquels il y avait une véritable socialisation, donc de la solidarité, de la transmission de savoir, de l'entraide... Au niveau des attentes en termes de socialisation et d'intégration, ce sont ces collectifs qui l'assuraient, malgré tout ce qu'ils subissaient dans le monde du travail. On avait cette idée de pouvoir influencer sur le cours des choses, malgré un travail taylorisé et dévalorisant, Entre-soi, les travailleurs trouvaient du sens et des valeurs, on se sentit appartenir à une réalité sociale qui avait de l'appartenance pour faire changer le monde du travail.

C'était le paradoxe des années des Trente Glorieuses, où les collectifs géraient cette souffrance et la décryptaient, à travers les syndicats et les grèves du ras-le-bol'.

En France, il y a eu trois semaines de grève généralisée, où les usines étaient occupées, ce qui était extrêmement important, mais aussi traumatisant pour le patronat français. Il y a eu, à la suite de ça, un changement de modèle, dans lequel nous baignons encore aujourd'hui : le 'modèle de modernisation managériale', qui a imposé une réalité très complexe, pleine de

contradictions et paradoxes et, qui, met une laisse autour du cou de chaque salarié de façon bcp plus autoritaire, et qui est à l'origine du burn-out, à mon avis.

Après mai 68, il y a eu l'individualisation systématique de la gestion des salariés, ce qui est très important par rapport à la socialisation qui était au cœur de l'équilibre que les collectifs créent. L'idée était justement d'individualiser, pour casser les collectifs de solidarité et d'entraide. On va promouvoir le mode de la "personne", des êtres humains, pour gérer chacun de façon différente en se focalisant sur ses aspirations, ses forces, ses faiblesses, etc. Donc s'est mis en place de manière rationalisée toute une série de dispositifs qui individualisent et personnalisent et psychologisent la relation de chacun à son travail. Donc l'expérience du travail socialisatrice ou chacun se soutenait en partageant les mêmes valeurs et sentiments est remplacé par un monde où chacun va négocier son destin, tout seul, contre les autres, et va essayer de satisfaire dans le travail des aspirations profondément individuelles qui n'ont plus rien à voir avec le don de soi, orienté vers la satisfaction de désirs personnalisés. On veut montrer au management qu'on est le plus efficace, le meilleur, et que la direction doit miser sur nous. Il y a une mise en concurrence de chacun contre l'autre, mais aussi contre soi-même : il faut se dépasser, être résilient... C'est ce que la littérature managériale nous vend en sortant de notre zone de confort pour s'épanouir. Là, on se trouve dans des dimensions quasi narcissiques. A l'heure actuelle en France, on demande aux recruteurs non pas de demander le bon professionnel, on lui demande de recruter la bonne personne, c.a.d. La personne qui conviendra au poste d'un point de vue beaucoup plus personnel. On est dans une focalisation sur l'individu dans ses dimensions les plus humaines, et on délaisse la dimension professionnelle.

Il y a donc une vulnérabilisation qui est en marche, parce que si chacun est mobilisé dans son travail dans des dimensions profondément intimes et narcissiques, on est dans une véritable fragilisation et précarisation de chacun, qui se retrouve tout seul, face à des exigences démesurées, des exigences d'excellence. Chacun est mis à l'épreuve à travers des objectifs personnalisés, à travers des évaluations personnalisées. Chacun est sans cesse engagé dans l'administration de l'entreprise.

Qui plus est, chacun est exalté dans sa dimension narcissique mais projeté dans une organisation du travail qui ne lui permet pas d'influer, par ses ambitions ou idées. L'organisation du travail reste taylorisée, sur la même base que les Trente Glorieuses. Les aspirations intimes viennent se fracasser contre

une organisation du travail qui reste éminemment prescrite. Aujourd'hui, nous avons de moins en moins de personnel ouvrier et employé, mais de plus en plus de cadres : c'est la tertiarisation de l'économie, où les cadres sont pris en charge par des prescriptions (méthodologies, codifications, normés) concoctées par des spécialistes externes qui sont supposées concentrer toutes les connaissances mondiales et pouvoir dénicher les "best practices". C'est eux qui gèrent l'organisation du travail ou sont propulsés des gens chez qui la dimension personnelle est complètement surinvestie. Cette confrontation est délétère, où les gens viennent échouer dans un modèle qui les maltraite : on sollicite chez eux des aspirations, or, ils ne peuvent pas s'affirmer dans un modèle qui les contredit par des prescriptions pensées par d'autres, en déni de leur professionnalité.

Ça c'est à mon avis une des bases du burn-out qui est renforcée par la politique du changement permanent, qui elle vise justement à retirer à ces humains au travail, leur professionnalité. Le changement accéléré par l'accélération temporelle, la mondialisation, les nouvelles technologies démunis les salariés de leur expérience, savoir et compétences pour les livrer à une organisation du travail pensée par d'autres. Les salariés s'en remettent à des codifications méthodologiques qui s'imposent à eux et qui les meurtrissent dans leurs aspirations à s'affirmer.

Alors, qu'est-ce que le burnout ? Il relève de la difficulté de bien faire son travail, d'être bien valorisé par la hiérarchie, parce qu'on se trouve confronté à un travail extrêmement mouvant, qui change tout le temps (restructuration, changement de logiciel, mobilité systématique, déménagement géographique) ... Ces tourbillons environnent des gens, déjà tous seuls, en constante compétition, et qui vont avoir à déployer sans cesse des efforts incommensurables pour essayer de comprendre leur nouvel environnement, leur redéfinition de métier, etc. C'est un véritable travail de Sisyphe : ça demande des efforts énormes qui viennent s'ajouter aux efforts quotidiens du travail. Il faut essayer à chaque fois, tous les deux ou trois ans, de reconquérir une maîtrise cognitive de cet environnement, sans cesse évolutif. Tout en étant soumis à cette pression...

Le burn-out, c'est donc cet épuisement professionnel, une fatigue. On ne peut même plus se faire confiance puisque tout ce que l'on fait, c'est du passé, comme le dit sans cesse la hiérarchie. Dans le manque de confiance en soi, il y a un effondrement personnel, d'une nature dépressive. Tous les psychologues qui s'en occupent le disent : ils peuvent se

reposer et ne pas travailler pendant longtemps, mais dès qu'ils retournent au lieu du travail, ils reprennent les symptômes qu'ils avaient au début de leur burn-out (nausées, paralysie, angoisse...). Ce n'est donc pas seulement une question de fatigue, c'est une mise à mal de soi, parce que c'est soi qui a été sollicité, mobilisé, excité sans cesse. Ce soi s'est effondré. Quand on est toujours sur le fil du rasoir, à faire ses preuves, sans cesse, ce n'est plus tenable à long-terme. Le burn-out est aussi la remise en cause de tout ce que les autres nous ont forcé à miser sur nous-mêmes.

Ma collègue Marie Pezé a créé un site qui s'appelle souffrance au travail. Il est très bien formé sur le plan juridique, médical, et professionnel. Elle a créé dans certains hôpitaux français un service qui s'appelle souffrance et travail, où des médecins prennent en charge. Marie voit des gens en burn-out qui ont des réelles atteintes cérébrales liées à cette séquelle, d'un point de vue neurologique. Elle explique qu'il ne faut jamais faire revenir les gens atteints d'un grand burn-out. Elle nous dit : "sauvez-vous, partez", parce que cette destruction de la personne peut avoir des séquelles conséquentes.

Le burn-out fait que les gens se retrouvent seuls, ils s'isolent... Eux-mêmes n'arrivent pas à vivre, et ils deviennent invivable, C'est quelque chose d'extrêmement sérieux qu'il ne faut pas sous-estimer,

Le burn out est aussi lié à la subordination, inscrite au cœur du lien salarial, et qui dit qu'il faut obéir à la hiérarchie au risque d'être licencié. Cela veut dire qu'il y a extrêmement peu de marge de manœuvre pour dire "non", pour refuser tel ou tel objectif. Or, la faute n'est souvent pas celle du salarié.

Dans mes expériences, j'ai pu rencontrer par exemple un cadre qui, un jour, reçoit des objectifs complètement démesurés et incongrus de son supérieur. Il a décidé de démissionner, même s'il avait d'excellentes relations avec son équipe. Il ne voulait pas s'embarquer lui, et toute son équipe, dans ses objectifs impossibles. Mais l'équipe a refusé qu'il parte, il a donc passé une année extrêmement éprouvante, avec des conditions de travail extrêmes. Mais même une fois qu'ils ont atteint leurs objectifs, leur supérieur n'était pas satisfait. Et c'est donc là tout le problème, quand les salariés se démènent et déploient des efforts absolument extraordinaires, et ils se font toujours mal noter. Il m'est arrivé plusieurs fois de citer cet exemple à des séminaires de cadres, qui me disent que c'est tout à fait banal, que le jugement des supérieurs est arbitraire, et toujours subjectif.

On voit comment ces personnes, dans un travail très exigeant, sont soumises à des injonctions hiérarchiques arbitraires, sur lesquels ils seront jugés. Qu'est-ce qui fait que ces gens-là acceptent ? C'est quand même ce lien de la subordination, de rendre l'impossible possible, qui nous empêche toute marge de manœuvre. On est soumis à ces évaluations, on n'a aucune capacité de refuser ou de rationaliser le travail.

Or, cette subordination, elle est vécue de façon de plus en plus personnelle au fur et à mesure de cette individualisation. Pendant les Trente Glorieuses, cette subordination était entretenue au sein de ces collectifs qui relativisaient la subordination par la capacité collective qui pouvaient exercer une certaine pression avec des outils comme la grève. Il y avait cette capacité de remise en question, de relativisation, qui maintenant est impossible.

Avec le télétravail, on retrouve la quintessence de la relation de chacun à son travail. Vous avez des gens qui sont seuls face à leur écran, hors du lieu de travail, de toute connexion, de tout collectif, qui ont encore moins la capacité d'échanger avec leurs collègues. On est complètement atomisés. La difficulté des syndicats à mobiliser et informer est beaucoup plus grande quand chacun est de son côté, et vit dans une solitude arbitraire. On a là un sentiment d'impuissance, avec l'impression de ne pouvoir rien changer : on est tous seuls, face à une concurrence, avec un lien de subordination arbitraire. C'est là tout le terreau d'une situation très délétère d'un point de vue psychique.

Vous savez, les grandes manifestations qui ont eu lieu en France sur le report de l'âge de la retraite, ont montré une solidarité intersyndicale énorme. Ce que ne pouvaient pas admettre ces manifestants et salariés, c'est que ce type de travail là, où on est complètement isolés et déconsidérés en tant que professionnel, titillé dans son estime de soi en permanence, c'est là où les deux années de plus sont inacceptables. Un travail dans de meilleures conditions, même quand il est difficile et fatiguant, reste plus gratifiant : on est fiers de ce qu'on a fait, parce qu'on est contents avec soi-même. La pénibilité réelle, c'est un objectif arbitraire, qui n'a pas lieu d'être, qui vient de la stratégie d'un supérieur hiérarchique complètement déconnecté du métier.

Le burn-out est quelque chose de très compliqué, qui n'est pas lié directement à la fatigue et à l'usure, mais plutôt à la perte de sens, à l'isolement, au sentiment d'impuissance. C'est d'autant plus fort que l'investissement dans le travail est plus fort. Plus on s'investit dans le travail, plus on attend du travail, plus on est meurtris et plus on peut en mourir.

On parle de burn-out et pas de suicide, mais le suicide c'est aussi de la même logique, quand plus rien n'est possible, quand le sentiment d'impuissance total, on comment l'irréparable. Il y a un film qui sort bientôt, "Par la Porte ou par la Fenêtre", qui montre bien à quel point les salariés sont acculés à quelque chose pour lequel ils ne trouvent plus de solutions.

Yorgos V. : Merci beaucoup, Danielle, pour cet exposé. J'ai deux commentaires. On est passés d'une phase taylorienne où le travailleur taylorien faisait siennes les normes proposées avec un savoir-faire qu'il maîtrisait à quelque chose de plus intime, c'est-à-dire la dépossession de la compétence et du savoir-faire du travailleur.

À la Commission, depuis la réforme de 2004, on voit justement beaucoup de ces pratiques que vous avez évoquées. Il y a une nouvelle organisation du travail, où les mobilités sont fréquentes, les turn-over arrivent plus souvent, réduction des effectifs ... qui concernent tous les strates de la Commission. La question qu'on pourrait se poser est la suivante : quelle est la finalité de tout ça ? Pour l'activité taylorienne, il y avait une volonté de briser la résistance ouvrière et leurs moyens de production. Mais aujourd'hui, quelle est-elle ?

Le télétravail augmente avec le travail qui s'insinue de plus en plus dans les sphères de la vie, et là je le relie avec ce qui est à l'œuvre aujourd'hui, c.à.d. le télétravail. On nous dit que les gens aiment ça, mais le fait d'aimer n'est pas toujours un bon critère de discernement. L'insinuation du travail dans la sphère privée et personnelle, et l'abolition des frontières entre différentes activités, a-t-elle une place prépondérante dans le burn-out ?

Danielle L. : La question est très bien posée car non seulement tout cette modernisation managériale crée du burn-out et des suicides, ce qui fait une "mauvaise réputation" au management. En France, avant la crise COVID, on parlait beaucoup de stress, de pression, de risques psycho-sociaux et d'addiction aux substances pour tenir et résister au travail. Moi je dirais que la réponse peut se lire dans ce qui est le fondement même du management et de toute direction : comment asseoir la domination sur les salariés d'une façon légitime, de façon à ce que ne nous accuse pas d'autoritarisme, qu'ils travaillent uniquement selon les critères de rentabilité et productivité décidés par la direction. Le rapport de chaque salarié à son travail dépend d'attentes personnelles, que la finalité sociale de son travail soit apparente. Ce n'est pas toujours le point de vue de la direction qui regarde et contrôle tout ce que font ses salariés. Il y a toujours un conflit potentiel entre ce que veulent

mettre les salariés dans le travail et ce que veut en retirer la direction.

La direction veut toujours légitimer son autorité. Le discours managérial prend donc en compte les aspirations et spécificités de ses salariés. La question fondamentale est celle-ci : asseoir son autorité sur la masse salariale de façon à rester légitime. Tout le management c'est ça.

La deuxième question portait sur l'aspect envahissant du travail. Moi je dirais que dans un travail qui vous passionne, on peut être largement envahi pour notre rôle et métier, mais c'était vécu comme quelque chose de positif, comme une valorisation de ce que l'on fait et de ce que l'on apporte aux autres : "on travaille beaucoup, mais on est reconnu". Lorsque le travail est passionnant, on est presque ravis qu'il envahisse notre vie privée. Quand le travail est obsessionnellement douloureux, c'est là où est le problème. On voit aujourd'hui qu'avec le télétravail, les gens travaillent même plus,

Catherine : J'ai une question au niveau pratique et individuel. Qu'est-ce-qu'on peut recommander à quelqu'un qui subit un burn-out, pour la deuxième fois d'ailleurs ?

Danielle : Ce que recommande Marie Pezè, c'est de ne pas insister. Il faut partir du lieu où l'on a un burnout. C'est même dangereux de rester, puisque ça met en route des atteintes très importantes, du cerveau, du corps, et du psychisme. Il faut aussi en parler autour de soi, éviter de s'isoler. Ce n'est pas un aveu d'échec mais la preuve d'un système qui est délétère. Un des problèmes, c'est que les gens intériorisent leurs problèmes, comme s'ils étaient une preuve de leur défaillance personnelle. Moi j'ai fait beaucoup d'enquêtes où les gens de très haut niveau considèrent encore qu'ils ne sont pas à la hauteur, qu'ils ne méritent pas leur place. Cette souffrance n'est pas une insuffisance personnelle ! Le véritable problème n'est pas là, il ne faut pas laisser la personne penser cela. Il faut aussi absolument aller consulter, c'est fondamental. Et puisque ce n'est pas normal de souffrir d'un burn-out, et qu'on peut y trouver la preuve d'un harcèlement condamnable, il faut aussi penser à aller voir des avocats.

Yves : Merci beaucoup pour cet exposé. Ce qu'on voit aussi apparaître dans le champ de la vie professionnelle, ce sont de nouvelles pratiques, comme le coaching. On demande aux managers de travailler avec leurs équipes à la manière d'un coach. Est-ce-que ce serait une fausse route, ou au contraire une voie d'espoir si on l'aborde différemment ?

Danielle : Les pratiques de coaching en soi ne sont pas dommageables, mais elles sont un mauvais symptôme. Elles font porter la responsabilité de ce qui ne va pas sur la personne, alors que c'est souvent systémique. On fait penser à la personne qu'elle n'est pas suffisamment dotée pour affronter le monde du travail, alors que c'est le système qui est délétère. Faire porter la responsabilité sur une seule personne, c'est problématique. C'est l'organisation du travail, en soi, qui ne va pas. Reporter la responsabilité sur les personnes, c'est anormal. S'il faut être coaché, c'est bien la preuve qu'il y a un problème extérieur quand notre profil, nos études, et nos qualifications, correspondent à priori parfaitement au poste. Plus le coaching se développe, plus on devrait se dire qu'il faut regarder du côté du coaching.

Sabina : Merci beaucoup pour cette présentation. C'est assez clair que le burn-out est une maladie du travail, alors pourquoi la Commission ne pourrait pas d'office de l'accepter comme tel ? Encore aujourd'hui, elle essaye de dissuader. Qu'est-ce-qu'on peut faire au niveau de la Commission pour que ce soit plus facile de reconnaître la maladie comme telle ?

Yorgos V. : C'est une bonne remarque. On est encore au début d'une prise de conscience, et la Commission a du mal puisque c'est reconnaître que c'est un fonctionnement systémique qui est défaillant. C'est plus convenable de dire que le burn-out relève des responsabilités individuelles. Dans la Commission, il n'y a pas de rapport obligatoire sur les risques psycho-sociaux. Malgré un niveau de souffrance extraordinaire, une direction générale peut considérer "qu'on ne peut pas faire des omelettes sans casser des œufs", et que ce n'est qu'un mauvais moment à passer. Il y a une certaine évolution, et une prise de conscience, mais on n'en est qu'aux balbutiements. Il y a un décalage entre les recommandations faites et ce qui est réellement appliqué. Le travail reste à faire. Au moins, on nous laisse parler, critiquer, et diffuser une réflexion critique, ce qui montre bien qu'il reste de l'espoir.

Sina : Je voulais inviter tout le monde dans la réunion à réfléchir ensemble à comment signaler à notre employeur, la Commission Européenne, qu'il y a certaines choses qui d'un point de vue structurel ne fonctionnent pas. Personnellement, l'année dernière, dans une phase où j'avais beaucoup de travail, j'ai commencé le coaching. Mais ce coaching n'avait pour but que de montrer comment améliorer mon efficacité, au lieu de trouver des solutions au problème structurel. Ça ne devrait pas être comme ça. Donc si ça vous arrive, faites quelque chose.

Par ailleurs, j'avais un collègue qui a fait un burn-out à la suite au harcèlement. Il y a eu des entretiens avec tous les collègues concernés, pour conclure qu'il n'y avait même pas assez de preuves pour ouvrir une enquête. Or, plusieurs personnes avaient confirmé les faits de harcèlement.

Enfin, ce qui n'a pas encore été discuté, c'est le rôle de notre service médical. Quand une personne arrive au point de burn-out, le médecin alerte sur le risque d'incapacité permanente, au lieu de simplement demander ce qui peut être fait pour aider. Le service médical encourage donc à reprendre le travail au plus vite possible. C'est une manière de culpabiliser, en plus, de mettre de côté le salarié.

Voilà trois choses que je voulais aborder, pour que l'on reconnaisse que tout cela ne fonctionne pas, et qu'il faut signaler.

Sabina : Je suis en fin de situation de burn-out actuellement, et je reprends le travail petit à petit. J'ai eu une médecine qui a été très utile, et qui m'a complètement suivie. Il a mis dans le dossier médical à l'intention des RH que je devais être changée de service. Il y a quand même pas mal de choses qui ne vont pas du tout. Les RH, au final, ne m'ont pas aidé pour un poil. Si j'ai changé d'unité, c'est parce que je suis intervenue.

Danielle : Souvent, les gens qui vont très mal ont le sentiment - et j'ai pu le voir - que tous les autres vont bien. Les gens ont tendance à cacher leur souffrance. Quand ils se confient, ils essaient de se cacher. C'est donc très important de tenir ces registres et faire état du fait que nombre de gens sont en situation de burnout et souffrent de harcèlement. C'est très important de le faire savoir.

Bertrand : Bonjour tout le monde, c'était simplement pour revenir sur deux sujets. Sur la question recensement de burn-out et de leur reconnaissance, l'un des grands enjeux dans les Comités du Personnel c'est d'avoir les chiffres. Sans les chiffres, le problème n'existe pas. Les Comités avaient réussi ces dernières années à obtenir un certain suivi quantitatif mais on a totalement perdu cette vision des choses. Aujourd'hui on est complètement aveugle de toutes ces personnes-là qui sont en burn-out.

Ensuite, on peut parler du "bore-out", c'est-à-dire un mal-être généralisé au travail dû à des raisons structurelles. Avec le télétravail actuel, les gens sont reclus sur eux-mêmes, ils sont chez eux, et loin des collègues. Ils se retrouvent parfois sans bureau pendant des semaines lors des déménagements. Factuellement, ils disparaissent des radars, et en souffrent

énormément. Et c'est toute l'organisation qui est affectée. Je mentionne cela pour avoir votre réaction par rapport à cela, ou des employés ont tendance à avoir un énorme malaise au travail dû au manque de contact et des dysfonctionnements importants, qui affectent les personnes et leurs carrières, ainsi, qu'à terme, l'organisation.

Danielle : Je ne sais pas si c'est transposable, mais à France Télécom, le conseil scientifique a dirigé une enquête en ligne avec une série de questions sur la vie au travail. On a eu une remontée très révélatrice du mal-être au travail. Est-ce que c'est transposable à la Commission Européenne, pour avoir des questionnaires similaires ?

Ensuite, bien-sûr, le télétravail a un effet absolument délétère du point de vue de la socialisation. Au bout d'un certain temps, les télétravailleurs ont l'impression d'être dans une démarche fictionnelle, qui n'existe pas réellement. Ils ne voient pas les gens avec qui ils travaillent, ou leurs responsables. Ils ont un sentiment de déréalisation, qui contribue au bore-out, à l'ennui. Ce sentiment d'être coupé du reste du monde, c'est très dangereux pour la qualité de l'engagement au travail. Devant un écran, mentionnée par un logiciel, on se pose la question de savoir avec qui, et pour qui, on travaille.

On est dans une ambivalence totale : beaucoup de gens se mettent en télétravail pour fuir une ambiance de travail qui est délétère, où on est soumis à de la pression et au harcèlement, mais la maison pose aussi un piège. On est désocialisé, isolé, ce qui est un autre type de souffrance.

Yorgos V. : Ce que vous dites me paraît correspondre à une réalité. Le fait qu'on puisse préférer le télétravail, déjà, n'est pas forcément un signe positif. Au contraire, c'est la preuve que le travail devient au moins inintéressant et peu stimulant.

Je voudrais dire par ailleurs à Bertrand que nous avons testé une vieille idée, c'est-à-dire celle des lois Auroux. On a organisé une séance d'expression directe avec les premiers concernés, pour parler des problèmes qui surviennent. Sur les questions de charge de travail, et d'école européenne, on a déjà posé des questions qui sont en cours de négociation aujourd'hui. Cette expression collective devrait être davantage pratiquée dans les institutions puisque ce serait l'occasion de mettre à l'agenda ce que le personnel veut.

Aujourd'hui, le dialogue social se passe avec ce que l'employeur met à l'ordre du jour, mais très rarement avec ce que souhaitent les fonctionnaires européens et leurs syndicats. (...)

Yorgos : Je retrouve cette remarque dans les propos initiaux de Danielle qui disait que quand il y avait des burn-out, et après même un an d'interruption, la reprise du travail dans les mêmes conditions, la plaie infligée allait être à nouveau ouverte. Et puis aujourd'hui on pense encore que c'est une condition individuelle. Au fur et à mesure que je répons, je m'imprègne de l'importance de ce que tu dis ! Tu as tout à fait raison. Il faudrait que lors des réinsertions, il y ait un diagnostic sur le lieu de travail, et s'il a résolu ces comportements toxiques.

Yasmine : Il faut repenser à l'individu, et il faut adopter une approche plus humaine, une question qui doit être réintégrée dans le monde du travail. C'est pourquoi j'aimais bien, moi, cette formulation des ressources humaines. "Humaines" non pas dans un sens capitaliste, mais dans le sens où le travail devrait rendre heureux.

Elisa B. : Je me permets de parler de la réinsertion. Je pense que la formation de manager est très importante. Quand il y a une personne sur fauteuil, il faut des mesures pour qu'elle puisse fonctionner. Quand quelqu'un revient du burn-out, c'est analogue. Bien-sûr, il faut un soutien des ressources humaines, mais il faut aussi une compréhension des managers. Les managers doivent comprendre ce que cela implique, que quelqu'un qui revient du burn-out ne pourra pas travailler à 300%... Il faut aussi repérer, au travail, les endroits qui comportent des personnes plus sensibles. Merci.

Yorgos Vlandas

Merci pour votre présence et votre participation qui sont encourageantes pour nous. Ça donne du sens à notre travail. Merci beaucoup.

Santé au travail

Le droit de la santé au travail en France : quelles tendances et quelles perspectives

GRASPE N°46 – Conférence du 28 juin 2022

Avec Franck Héas, Professeur de droit privé à la Faculté de droit et des sciences politiques de Nantes, membre du laboratoire Droit et Changement Social et spécialiste de santé au travail.

GRASPE inaugure un cycle de conférences sur le thème de la santé au travail et ses implications en termes de sécurité, prévention et de protection de la santé. Il aborde ici les évolutions récentes en France et les questions qui se posent au niveau de la représentation du personnel, du rôle du management et des enjeux environnementaux.

Franck HÉAS

Je vais aborder ce sujet de la santé au travail à travers plusieurs questions, c'est pourquoi le titre de mon intervention est assez large. J'aborderai au préalable la question sous mon propre angle de vue de juriste spécialiste de droit du travail, qui s'applique dans l'entreprise privée. Néanmoins, de nombreux textes, logiques ou mécanismes juridiques sont communs au privé et au public, donc j'espère que vous y trouverez quelques points d'ancrage sur vos terrains professionnels et de réflexion. Ce que l'on partage aussi lorsqu'on traite de ces questions de santé au travail, c'est la certitude, l'évidence — je pense que je n'ai pas à vous convaincre là-dessus — de la prégnance des questions de santé au travail, quels que soient les modes d'organisation du travail. On va parler de télétravail, mais même au regard des questions de mondialisation de l'activité, d'organisations innovantes, d'aspirations individuelles, ou de montée en puissance aussi des technologies, quelle que soit la problématique professionnelle, il y a derrière une problématique de santé au travail. D'ailleurs, des études pointent concrètement

ces problématiques de santé et l'impact du travail sur la santé des individus. Une étude du ministère du Travail en France a tenté de matérialiser, de concrétiser, cette réalité des risques psychosociaux, donc une atteinte particulière à la santé mentale des salariés, mais dans toute sa diversité. [...]

Mon approche est juridico-juridique. Je ne m'excuse pas d'être juriste, mais je le précise. C'est un point important. Pour avoir discuté de problématiques de santé au travail avec des médecins, des ergonomes, des psychologues, beaucoup d'autres professionnels de ces questions : le droit est souvent perçu comme simplement un élément de contexte réglementaire, au mieux un facteur important de cadrage technique, mais rarement pour ce qu'il est, selon moi, à savoir un déterminant la santé au travail. Le droit n'est pas une matière figée, c'est une matière dynamique, les mutations et les évolutions qui impactent le droit du travail et le droit de la santé au travail ont une incidence très importante en matière de santé au travail. Voilà pourquoi je pense, et j'espère vous aussi, que le droit est véritablement un élément de compréhension très important de ces problématiques de santé au travail.

Les préalables étant posés, je voudrais aussi, en titre d'introduction, signifier comment le droit de la santé au travail a évolué en France, et je pense que cette observation se retrouve dans d'autres systèmes nationaux. Il y a trois temps : ce ne sont pas des temps qui se succèdent les uns après les autres, ce sont plutôt des niveaux qui se surajoutent, des strates qui se superposent, et qui font dans leur ensemble, aujourd'hui, ce droit de la santé au travail. Ces trois niveaux correspondent à des objectifs, des finalités, qui se cumulent.

Le premier niveau, la base, c'est la sécurité. C'est ce qu'on appelle : « droit de l'hygiène et de la sécurité », le droit de l'organisation de la sécurité au travail, le fondamental en matière de droit de la santé au travail. Ce droit de la santé au travail a d'abord été un droit de l'organisation de la sécurité matérielle concrète, organisationnelle, dans l'entreprise, ce qu'on appelle l'hygiène et la sécurité. C'est tout l'héritage des législations du 19ème siècle, au moment de l'essor de l'industrie et des activités de manufactures.

Le deuxième niveau est une logique nouvelle qui est venue alimenter le droit de la santé au travail : une exigence de prévention. En Europe, la directive de 1989 est l'élément temporel qui permet de dater cette évolution du droit de la santé au travail vers l'inclusion d'une logique de prévention. On retrouve d'autres textes en France, avant puis après, comme

dans d'autres États membres de l'Union européenne, mais cette exigence demeure, au-delà d'organiser concrètement la sécurité, d'un droit qui vise aussi à anticiper, à éviter la réalisation des risques professionnels. C'est quelque chose de différent de la simple sécurité organisationnelle, c'est ce que j'appelle une sécurité préventive.

Il y a ensuite un troisième niveau, une troisième finalité de santé, qui fait que le droit de la santé au travail est aussi toujours un droit de la sécurité, un droit de la prévention, mais aussi un droit qui vise à assurer la protection de la santé de la personne, et là on a une sécurité personnelle. Le droit de la santé au travail intègre, de plus en plus, des logiques qui visent à assurer la santé de l'individu en tant que personne. C'est une logique supplémentaire, qui vient se surajouter aux fondamentaux du droit de la santé au travail. Voilà comment a évolué, comment est constitué le droit de la santé au travail en trois axes qui se cumulent : sécurité, prévention, santé. [...]

La première conséquence, dont j'ai parlé, est la considération de la personne. L'idée est que le travailleur, lorsqu'il franchit les portes de son entreprise ou de la collectivité qui l'emploie, ne perd pas sa qualité de personne, et qu'au travail sont intégrées des problématiques qui visent aussi à assurer la protection de sa santé en tant que personne, pas seulement en tant que travailleur.

La deuxième conséquence de ces évolutions est la montée en puissance de la négociation collective. Là-dessus j'ai moins de points de comparaison par rapport aux autres États membres, mais en France, il est très net que ce droit de la santé au travail a une volonté de se nourrir de plus en plus de la négociation collective, du moins dans les objectifs. Dans la pratique, cela fonctionne un peu moins, néanmoins il y a une volonté de construire le droit de la santé au travail via la négociation collective.

Ensuite, l'approche globale et la diversification des risques : on connaît Bhopal Seveso en France, Rouen, Toulouse, etc. il y a un certain nombre d'exemples malheureux dans l'histoire industrielle française, européenne, qui montre qu'un risque industriel, lorsqu'il se réalise, révèle aussi des risques technologiques, et entraîne des risques professionnels, des risques de santé publique, et des risques environnementaux.

Toute cette connexion, cette diversification des risques, fait l'élargissement du droit de la santé au travail, et impose aussi d'avoir une approche globale de la santé, qui est à la fois la

santé au travail, la santé de l'individu, sa santé personnelle, mais aussi la santé environnementale.

Avec toutes ces conséquences : considérations de la personne, montée en puissance de la négociation collective, diversification des risques, approche globale de la santé, nous assistons depuis une quarantaine d'années à une extension du champ du droit de la santé au travail assez importante. C'est important d'avoir cela en tête pour comprendre les différentes questions et les différents enjeux.

Je ne vais pas en faire une démonstration complète, mais je vais poser trois enjeux qui me semblent importants dans ces mutations, et puis dans ces perspectives en même temps du droit de la santé en France, et peut-être au niveau européen et ailleurs, par-delà les frontières européennes. La première question est celle des liens entre santé publique et santé au travail. La deuxième, la question du développement durable : cette question du « verdissement » des relations de travail, je sais que certains contestent l'expression, je l'utilise par facilité, il y a quelques observations importantes à faire là-dessus du point de vue du droit français. Puis un troisième élément, c'est le lien entre prévention et organisation du travail, parce que des enjeux s'y posent.

Le premier point : la question du lien, de l'interconnexion, entre la santé au travail et la santé publique. Cela participe de cette logique d'extension du champ de la santé au travail où le travailleur ne perd pas sa qualité de personne lorsqu'il franchit les portes de l'entreprise. Dans la santé au travail, il y a des enjeux de santé publique, et dans les problématiques de santé publique, il y a inévitablement des enjeux de santé au travail. Pour illustrer cela, je vais prendre les deux bouts : santé publique et santé au travail. Faisons un pas de côté et jetons un regard sur le droit de la santé publique. Dans le Code de la santé publique en France, l'article L1411-1 est intéressant. Depuis une loi de 2016, le Code la santé publique fonde la politique nationale de santé, donc la santé publique, sur la logique d'exposome. L'exposome, en droit de la santé, est un concept nouveau qui nous vient de l'épidémiologie et s'oppose ou se met en juxtaposition avec le génome. De nombreux facteurs génétiques expliquent le destin de santé de chaque individu, mais un certain nombre de facteurs externes aux gènes, extérieurs à la personne, vont aussi avoir une influence. Le Code la santé publique prend en compte cette diversité des facteurs auxquels nous sommes tous exposés, « l'exposome », qui sont notamment l'environnement, les conditions de vie, les conditions de l'éducation, et les conditions de travail, comme

étant des facteurs déterminants de la santé. Cette logique « d'exposome » intègre la diversité des facteurs qui influent sur la santé, et parmi eux précisément l'activité professionnelle et le travail. Du point de vue de la santé publique, on voit que « l'exposome » fait du travail un déterminant de la santé. Il y a donc une ouverture du droit de la santé publique aux problématiques professionnelles, à la santé au travail.

De l'autre côté, dans le droit de la santé au travail en France, on a aussi une ouverture aux problématiques de santé publique. La question de la santé au travail devient de plus en plus une question de santé publique. Je vais vous présenter deux illustrations issues d'un exemple qui date un petit peu. D'abord une disposition du Code du travail en matière de télétravail. On a beaucoup parlé de télétravail depuis la COVID, mais depuis 2012 le Code du travail en France prévoit que le télétravail peut être organisé en cas de circonstances exceptionnelles et notamment d'épidémie. Si une épidémie survient, il est possible d'organiser le télétravail dans l'entreprise. C'est une logique de santé publique qui interfère dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette ouverture à la santé publique a été renforcée également par une loi plus récente : la loi du 2 août 2021 en France, sur la prévention santé au travail, qui élargit les missions des services de prévention et de santé au travail, ce qu'on appelle « les services de médecine du travail ». Dorénavant en France, le Code du travail assigne aux services de médecine du travail, de prévention et de santé au travail, un rôle de santé publique, en lien précisément avec les stratégies nationales de santé. C'est ainsi que le Code du travail l'indique, cela veut dire que la logique de santé au travail dans l'entreprise, de prévention, doit intégrer une logique de santé publique. Il y a d'autres illustrations, avec par exemple ce qu'on appelle « médecins praticiens correspondants ». Dorénavant en France, des médecins généralistes de santé, des médecins de famille, vont pouvoir être associés au fonctionnement des services de santé au travail. Il y a de moins en moins de médecins du travail, donc il faut bien les trouver quelque part, mais tout cela illustre aussi les connexions entre santé au travail et santé publique.

Deuxième point : la question de la place des enjeux environnementaux dans le droit du travail. Depuis quelques années en France, un certain nombre de textes sont intervenus pour renforcer cette dimension environnementale du droit du travail, par le biais de la santé au travail. La loi de 2013 a posé des dispositifs en matière d'alerte, d'informations, de droits des représentants du personnel sur les questions environnementales, puis la loi du 22 août 2021, qui élargit les prérogatives des représentants du personnel en matière de développement

durable. En France, cette question du verdissement des relations de travail, du droit du travail, entre dans le droit du travail par la question de la santé au travail, mais principalement par la question des relations collectives de travail : les représentants du personnel, l'information consultation, etc.

Il y a des avancées, mais elles sont limitées. Je fais juste une petite parenthèse pour illustrer ces enjeux de développement durable en matière de relations de travail : il y a une dizaine d'années, c'est ce qui a déclenché chez moi un attrait pour ces connexions entre le droit du travail et le droit de l'environnement, j'ai reçu un coup de fil du directeur d'une association d'aide à la personne. Ce sont des structures — en l'occurrence c'est une association — qui emploient des salariés en contrat de travail, et les met à disposition chez des clients pour de l'aide aux devoirs, au ménage, aux soins, aux personnes âgées, ou pour des activités de jardinage. Ce directeur m'appelle un jour, assez agacé, en me parlant d'un de ses salariés, affecté aux activités de jardinage, qui l'a informé que dorénavant, il n'emploierait plus pour désherber un célèbre produit dont les effets sur la santé et sur l'environnement ont été établis, prouvés et sanctionnés, qui s'est avéré très toxique pour l'environnement et les personnes. Le directeur me dit que cela le met en porte à faux vis-à-vis des clients, que le salarié n'a pas le droit de faire cela, etc. Il ne m'a peut-être pas parlé de licenciement, mais il était assez motivé pour une procédure disciplinaire. Qu'y a-t-il dans le règlement intérieur, qu'elles sont les obligations du salarié ? Le salarié peut-il refuser de suivre les directives de son employeur sur la base de considérations environnementales ? C'est la question juridique derrière, question essentielle. Dans le Code du travail, il n'y a pas d'ouverture, pas de réponse. En revanche, en faisant un petit pas de côté sur le droit du travail, le droit de l'environnement, on peut trouver des éléments de réponse à cette anecdote et à ce problème que ce directeur d'association m'avait posé. Je maintiens qu'il y a des avancées en droit du travail sur l'intégration de la protection de l'environnement sur le terrain collectif, sur les relations individuelles ; il y a des manques, mais il y a quelques leviers d'action.

Un premier levier d'action pour davantage verdir les relations de travail — le droit français du travail n'est pas avancé là-dessus, donc c'est vraiment une réflexion prospective. Une idée est de s'appuyer sur la généralité, l'élasticité des exigences de prévention. Les dispositions du Code du travail en matière de prévention qui résultent de la directive de 1929 utilisent un vocabulaire et des formulations assez larges, assez souples, avec notamment l'obligation patronale de prévention, les PGP — les

Principes Généraux de Prévention —, et seraient susceptibles d'intégrer dans cette démarche générale de prévention, je ne dis pas des risques professionnels, mais l'ensemble des risques susceptibles de résulter de l'activité de l'entreprise, et donc les risques environnementaux. On pourrait éventuellement, et en France c'est le cas, orienter davantage les dispositifs concrets de prévention vers une protection accrue de l'environnement : le document unique d'évaluation des risques, le règlement intérieur. En France, des entreprises — très minoritaires — intègrent déjà dans leur document unique d'évaluation des risques professionnels les enjeux environnementaux, qui identifient le risque environnemental comme étant un risque de l'entreprise, et posent des actions de prévention en réaction aux attentes qui peuvent être portées à l'environnement. Ce n'est pas explicite, mais il y a de mon point de vue un levier d'action. Gardez toujours à l'esprit la petite anecdote que je vous ai mentionnée tout à l'heure.

L'autre levier d'action est de faire un pas de côté lorsqu'on fait du droit du travail, vers le droit de l'environnement. Je ne suis pas du tout un spécialiste, mais je m'appuie uniquement sur le droit français de l'environnement, qui contient un certain nombre d'exigences, là encore générales, qui mettent à la charge des personnes, quelles qu'elles soient, quels que soient leur activité, leur cadre d'action, la structure dans laquelle elles interviennent, un devoir général de préservation de l'environnement. C'était dans la charte de l'environnement de 2005, c'est dorénavant dans le Code l'environnement. Chacun doit veiller à la protection de l'environnement, quoi qu'il fasse. En corollaire de ce devoir général de préservation de l'environnement, on a aussi depuis 2016 un principe de responsabilité environnementale inscrit au Code civil français. Toute personne est responsable du préjudice écologique qu'elle cause et dans ce cas-là elle est tenue de le réparer. Le droit du travail est peut-être insuffisamment avancé sur le terrain individuel pour intégrer avec force et vigueur les enjeux environnementaux, mais de mon point de vue une interprétation extensive des principes de prévention, et puis un recours aux principes du droit de l'environnement, pourrait permettre de pallier la situation que j'évoquais tout à l'heure, et donc le salarié qui refuse d'exécuter les prescriptions patronales, mais pour la raison et dans la perspective de ne pas porter atteinte à l'environnement, est-il fautif? À priori, non. Il l'est d'autant moins si rien n'est prévu dans le règlement intérieur, mais on peut imaginer aussi que le règlement intérieur prévoit que dans le cadre de leurs activités, les salariés de l'entreprise ne vont pas porter atteinte à l'environnement. Voilà quelques idées qui ne sont pas encore complètement stabilisées juridiquement, mais

qui permettent de faire un peu de prospective, de répondre à la situation problématique que j'évoquais et de voir comment, au-delà des questions collectives de travail, il est possible sur la relation individuelle de travail de renforcer cette dimension environnementale.

Le dernier point que je voudrais évoquer me semble assez fort porteur de contentieux. Il s'agit du lien entre prévention et organisation du travail. Le point de départ de l'idée est qu'en matière de santé au travail, il y a un lien fort et une centralité de la question de l'organisation du travail en matière de prévention. Toute action, toute logique, toute démarche de prévention, intègre notamment dans les textes normatifs la question de l'organisation du travail. C'est pourquoi l'organisation du travail est centrale en matière de prévention — obligation de sécurité, principe général, etc. —. Le juge, la jurisprudence, sur la base de cette centralité de l'organisation du travail en matière de prévention, a développé en France une jurisprudence depuis une quinzaine d'années assez uniforme, constante et incontestable, de contrôle des organisations du travail. Sur ces questions de santé au travail, par l'entrée obligation de prévention de l'employeur — cela va bien au-delà maintenant dans la jurisprudence — les juges contrôlent les organisations du travail. Cette organisation du travail qui relève du pouvoir de direction de l'employeur n'est pas un pouvoir absolu et le juge peut contrôler cette organisation de travail. Quand je dis « contrôle », cela veut dire porter une appréciation qualitative sur l'organisation du travail, et en corollaire éventuellement sanctionner l'organisation du travail qui apparaît au juge délétère sur le plan de la santé des travailleurs. Cette logique de contrôle de l'organisation du travail et de sanctions joue sur un certain nombre de contentieux très diversifiés.

Pour illustrer le propos, je vais juste donner quelques exemples qui amènent le juge à apprécier la question de la santé, et notamment de la santé mentale des salariés, et d'apprécier les pratiques de management aussi en tant que rouage de l'organisation du travail. L'idée à retenir est celle de la centralité de l'organisation du travail en matière de prévention. Sur cette idée s'appuie un contrôle par les juges des organisations du travail, qui peut aller sur la sanction et qui intègre des problématiques de santé mentale, et l'appréciation des pratiques managériales. On retrouve dans la loi en matière d'obligations générales de préventions, de principes généraux de prévention, d'action des services de prévention et de santé au travail, cette question de l'organisation du travail. Dans les textes du Code du travail en France, l'organisation du travail gouverne la prévention. Sur cette base-là, les juges ont développé une

jurisprudence de contrôle. Sur la base de l'obligation patronale de sécurité et de prévention, chaque fois qu'il y a une démarche de réorganisation de l'entreprise, d'externalisation d'une activité ou de recours au benchmark pour évaluer les salariés, les juges vont apprécier l'organisation du travail. Je cite l'exemple du recours aux benchmarks parce que derrière il y a de la jurisprudence. On retrouve la même logique de contrôle des organisations du travail, donc contentieux sur l'information de consultation, ou sur le recours à l'expertise, comme dans un arrêt du 8 janvier 2020 de la Cour de cassation parce que précisément on était dans le service public, un hôpital dans lequel les représentants du personnel avaient sollicité une expertise parce que pour eux il y avait une organisation du travail qui dysfonctionnait et qui générait du stress, de l'anxiété, beaucoup de pression, mais l'employeur s'était opposé à l'expertise. Là, la Cour de cassation apprécie les dysfonctionnements de l'organisation du travail en termes de santé mentale pour justifier le recours à l'expertise. Le juge contrôle donc qualitativement l'organisation du travail. Cela illustre complètement cette logique de contrôle que j'évoquais.

Prise en compte de la santé mentale, considération de l'organisation du travail : c'est dans le contentieux sur le harcèlement moral que l'on retrouve cette logique de contrôle jurisprudentiel des organisations du travail. Ce que la Cour de cassation appelle le « harcèlement moral managérial » — ce n'est pas tout à fait dans les arrêts de la Cour de cassation, dans l'arrêt de 2009 en tout cas — est l'idée d'un harcèlement moral qui peut résulter de méthodes de gestion, d'un mode d'organisation du travail, particulièrement délétère sur la santé des salariés. Dans ce cas-là, au regard de cette appréciation globale de l'organisation du travail, la Cour de cassation peut conclure et sanctionner l'employeur sur la base d'un harcèlement moral. Concernant le harcèlement moral, on pense tout de suite à la figure individuelle, mais cela peut aussi être détecté et ressortir de pratiques organisationnelles, managériales, précisément de l'organisation du travail ou du système de management et de la ligne managériale.

Dans la veine de ces contentieux dans lesquels les juges contrôlent les organisations du travail dans une logique de santé au travail, on retrouve toute une autre partie du contentieux qui précisément va apprécier la qualité du management : comment le manager se comporte-t-il, quelles sont les pratiques managériales en jeu, comment se répercutent-elles sur les salariés ? S'il peut y avoir un management délétère, il sera l'illustration d'une organisation du travail délétère, et là encore il pourra y avoir des sanctions. Un exemple qui date de 2017 : la

Cour de cassation a sanctionné un employeur pour manquement à son obligation de sécurité, de prévention, parce qu'il avait mis en place ce que la Cour de cassation appelait un mode management par la peur. On avait là un manager qui mettait en place un certain nombre de pratiques assez directives, autoritaires et violentes, qui généraient des situations de souffrance très importantes chez les salariés. La Cour de cassation a sanctionné l'employeur, pour manquement à son obligation de sécurité. On voit donc comment la question managériale est appréciée par les juges en tant que rouage de l'organisation du travail. Ce qui est important aussi, sur ces contrôles de l'organisation du travail par les juges, c'est que le management, le comportement du manager en tant que rouage de l'organisation du travail, peut être individuellement sanctionné. Un manager qui porte atteinte à la santé, notamment mentale, de ses salariés, peut être licencié. Sur le plan disciplinaire, cela peut être considéré comme une faute, la Cour de cassation en France considère qu'il y a un motif disciplinaire de licenciement, et on a aussi une autre jurisprudence qui peut différemment apprécier là encore un management défaillant, qui porte atteinte à la santé des salariés, comme étant une insuffisance professionnelle. Cela justifierait alors le licenciement du manager dont la pratique porte atteinte à la santé des salariés. À travers tous ces contentieux, on voit comment les juges posent un contrôle assez avancé, assez constant et diversifié, sur les dimensions et les rouages de l'organisation du travail dans l'entreprise.

Que retenir ? L'approche globale, santé publique et santé au travail, à savoir qu'il est vain d'appréhender la santé au travail en silo et de façon compartimentée. Il faut appréhender cette question de façon large, sur le plan juridique et puis au-delà du champ juridique. Aucun employeur, d'entreprises privées ou de collectivités publiques, ne peut aujourd'hui être indifférent à l'ensemble des risques, et notamment aux risques environnementaux que son activité peut générer, et des problématiques d'organisation, de cadre général du travail, qui peuvent être aussi source de souffrance au travail, et donc devenir une problématique de santé au travail. J'espère vous avoir convaincu que le travail est bien un déterminant comme d'autres de la santé des personnes.

QUESTIONS

[...]

Georges VLANDAS

Je voudrais insister sur deux dimensions : celle du « verdissement » de notre activité et celle du travail à domicile.

Le « verdissement », premièrement. La Commission Européenne doit procéder à une réduction des bâtiments : on passerait de 50 bâtiments à 25. Il y aurait donc un développement du travail à domicile. Cela amène un « verdissement » par une moindre occupation des bureaux, donc moins d'émissions, moins de transport puisque comme il y a moins de place au bureau, le travail à domicile se développe, moins de places de parking donc développement des vélos, le chauffage baisse d'un ou deux degrés, et le refroidissement l'été diminue.

Le « verdissement » se traduit par ces mesures-là, sans être accompagné forcément de mesures plus structurelles sur les bâtiments, des mesures comme l'isolation prendraient beaucoup plus de temps, il faudrait le développement des transports en commun qui ne dépend pas des institutions, mais des autorités belges — et là, on a le fameux problème entre Bruxelles et les autres régions en Belgique, notamment la Flandre, la part du PIB généré par Bruxelles va davantage vers les autres régions, puisque les impôts vont là où habitent les gens.

On nous présente donc ceci comme un verdissement, mais les dépenses de chauffage et d'électricité s'accroissent dans les maisons individuelles.

L'autre dimension est celle du travail au domicile. Avec le développement du travail à domicile, je ne vois pas comment l'employeur pourrait souscrire dans des conditions concrètes à ces obligations que tu mentionnes dans ton exposé : prendre soin du salarié, mettre à disposition un environnement qui convienne, vérifier son environnement. Comment toutes ces obligations que tu as décrites pourraient-elles se traduire au travail à domicile ? Ce travail à domicile est le point noir de la question de santé au travail.

Une troisième dimension est le travail digitalisé. Le travail digitalisé n'est pas maîtrisé non plus, ne fait pas l'objet de formation préalable. On y voit juste le fait que cela peut fonctionner, mais qu'est-ce qu'être multiconnecté ? Cela veut dire passer d'une activité à l'autre, souvent les collègues suivent deux réunions en même temps, et pendant qu'ils écoutent ils regardent leurs emails. Cette hyper-connectivité, quelles en sont les conséquences sur la santé ? Quelles sont les règles en vigueur ? Il me semble qu'elles ne sont pas ni pensées, ni prévues, ni discutées. Autre point, au niveau du développement de télétravail et les formes technologiques, l'essor des messages. Un directeur qui s'occupe du développement me disait qu'il reçoit 500 messages par jour. Il lui serait impossible de tous les lire, même lire et répondre à seulement une partie lui prendrait sa journée de travail de neuf heures. Au niveau de l'envoi des messages, au niveau des règles du travail, ce n'est pas réfléchi, à mon avis il y a une absence de cadre.

Voilà les trois questions que je me pose. La relation au verdissement semble être incomplète, par exemple le fait de ne pas avoir sa place au bureau n'est pas du tout documenté, cela peut marcher ou ne pas marcher. Concernant la santé avec le travail à domicile : j'ai vu les collègues travailler dans leur cave, dans la cuisine, il n'y a pas d'encadrement. Dernier point : comment maîtriser les effets de la digitalisation croissante sur la santé, sur la relation professionnelle ?

Franck HÉAS

Avant de revenir sur les questions, il y a un autre élément que j'ai volontairement laissé de côté dans ma présentation : la question de la représentation du personnel, c'est-à-dire de ce droit collectif de la négociation. Il y aura peut-être d'autres questions là-dessus, mais c'est aussi un élément de compréhension par rapport aux questions que tu viens de poser.

Sur le verdissement : la question de réduction du nombre de bâtiments, de l'occupation des surfaces professionnelles, d'augmenter le temps de télétravail pour que les gens soient moins dans l'entreprise, fassent moins de déplacements, qu'on organise un roulement, il faut bien évidemment réfléchir aussi à ces logiques-là. Du point de vue du droit du travail, du droit de la santé au travail, de nombreuses exigences peuvent peser sur l'entreprise. C'est une chose.

Dans cette problématique beaucoup plus générale de déplacement, de logique immobilière, d'occupation des bâtiments, cela dépasse bien évidemment la seule logique santé au travail, la seule logique professionnelle et l'entreprise. C'est un acteur de santé publique, un acteur de verdissement des relations de travail, mais ce n'est pas le seul acteur et il y a de nombreux autres leviers à activer également. J'ai présenté quelques leviers d'action du point de vue du droit du travail, du droit de l'environnement, mais sans vouloir donner l'impression que ce sont des leviers exclusifs et qu'il n'en existe pas d'autres.

Ensuite, sur le développement du travail à domicile, l'hyper connexion et la déconnexion : je crois savoir qu'il y a des réflexions en cours dans la perspective d'une négociation entre les interlocuteurs sociaux au niveau communautaire, pour un futur accord des partenaires sociaux au niveau communautaire précisément sur le télétravail et la déconnexion, qui pourrait aller aussi jusqu'à une directive, enfin il y a un processus en cours.

Georges VLANDAS

Concernant le télétravail, cela peut être des entreprises multinationales qui ont des bureaux décentralisés comme cette entreprise britannique WeWork, qui propose de les louer. Là, on peut parler du télétravail, ce sont des bureaux décentralisés, tu peux travailler des États du Golfe, de Berlin, de Bruxelles, etc. Il y a un phénomène de nomadisme, mais le télétravail s'y fait dans des bâtiments prévus pour le travail, et donc ils peuvent faire l'objet d'un certain nombre de codifications et d'obligations relatives à la protection de la santé. En revanche, il est plus difficile d'assimiler le télétravail effectué à partir d'un lieu prévu à cet effet avec le travail à domicile. Le travailleur à domicile utilise sa connexion, plus ou moins performante, il y a par exemple des quartiers mal connectés, et on nous dit : « c'est ton problème ». Il y a des inégalités sociales, suivant que l'on habite dans une maison avec plusieurs centaines de mètres carrés ou dans un deux pièces avec ou sans enfants, et avec ce travail à domicile on revient quasiment aux débuts du capitalisme, à ce stade où après avoir fait travailler les travailleurs à domicile, on leur a fourni des instruments. On a des collègues qui travaillent avec deux enfants malades ou qui n'ont pas de place à la crèche... donc tout ce qui se passe là est le point noir. Ce sont deux réalités différentes, ce n'est pas « WeWork ».

Franck HÉAS

Quelle que soit la formule de télétravail, de coworking, de travail à domicile, etc., je crois qu'on est d'accord sur ce dont on parle. On est d'accord également sur les situations diversifiées et sur les risques pour la santé. En France, je ne sais pas si c'est le cas dans d'autres pays ou en Belgique, des études ont montré d'ailleurs notamment que sur les deux confinements, les problématiques de santé notamment mentale ont été beaucoup plus aiguës suite au deuxième confinement. Il y a peut-être eu un effet de surprise ou d'adaptation différent, mais quand la chose s'est inscrite dans la durée lors du deuxième confinement, cela a généré beaucoup plus de souffrance et de difficultés pour les personnes. Là-dessus le droit est clair : que ce soit le Code du travail en France ou la directive de 1989, l'obligation générale de prévention pèse sur l'employeur. C'est à lui d'organiser le travail de façon sécurisée pour le salarié, de donner aux salariés les moyens d'accomplir son activité professionnelle, il n'y a aucun doute, aucune incertitude, aucun état d'âme là-dessus. L'organisation sécurisée du travail, en prévenant tous les risques susceptibles de résulter de l'activité de l'entreprise, est à la charge de l'employeur. Le travail à domicile, le télétravail, le coworking, sont des modes d'organisation du travail, et on ne peut pas organiser le travail

sans l'autorité, sans l'accord de l'employeur. S'il y a du télétravail, s'il y a du travail à domicile, s'il y a du coworking, il y a un moment donné un employeur qui a dirigé la chose, qui a mis en œuvre son pouvoir de direction, et quelles que soient les formes, ce sont des modes d'organisation du travail, qui relèvent du pouvoir et de la prérogative de l'employeur et qui sont donc soumis aux obligations de l'employeur en matière de prévention des risques. Voilà la lecture que j'en fais, je la fais sans aucun état d'âme et sans aucune hésitation. Sur le plan juridique, les choses sont claires.

Par ailleurs, je suis complètement affirmatif sur l'obligation de l'employeur d'organiser le travail, quel que soit le cadre. Nous sommes bien d'accord là-dessus, mais j'ai bien conscience que dire cela ne résout pas tout. Dans cette logique de travail à domicile, de télétravail, de coworking, on sent bien aussi le changement de logique. Lorsque le salarié est à l'entreprise, l'encadrement du travail, la logique de contrôle, est plus aisée. Lorsque le salarié n'est plus dans les locaux de l'entreprise, on passe d'une logique de contrôle direct et facilité à une logique d'autonomie, de confiance.

Autre chose, avec l'exemple que j'ai en France sur le télétravail. On a des dispositions dans le Code du travail, le législateur incite à négocier là-dessus donc on a de la matière et on peut voir comment les entreprises se sont positionnées par rapport à ce que j'appelle le télétravail d'une façon restrictive, c'est-à-dire l'exemple qu'on a tous connu avec la COVID. Pour limiter les risques de propagation du virus, les salariés ont été amenés à travailler à domicile. Depuis deux ans, on voit se développer un certain nombre d'accords collectifs, c'est-à-dire d'accords négociés sur le télétravail, très souvent d'ailleurs sur le télétravail et la déconnexion. Les deux sujets sont appréhendés en en en même temps. Dans ces accords-là, il n'y a pas grand-chose. Quand bien même la COVID est passée par là, quand bien même de nombreux travailleurs sont passés au travail à domicile et au télétravail, dans les accords grosso modo on a : de la mise à disposition du personnel, de la sensibilisation sur quelques bonnes pratiques comme des messages d'alerte sur le fait de faire des poses visuelles ou se lever de son siège pour marcher un petit peu, et de l'information sur l'encadrement, un bon écran, une bonne connexion, etc., mais on a très peu d'accords, y compris après la COVID, sur le télétravail et la déconnexion, qui développent des problématiques de santé au travail. J'en ai trouvé quelques-uns, mais c'est l'exception. Le sujet est appréhendé d'abord techniquement, mais sur le plan de la santé au travail, quasiment pas. Les accords qui appréhendent le travail à domicile ou le télétravail sous l'angle de la santé sont

vraiment l'exception. Ce qui est également révélateur de mon point de vue, c'est que c'est aussi très rare dans les accords sur le télétravail ou la déconnexion d'appréhender les questions de formation. C'est pour cela que je parlais tout à l'heure de passer d'une logique de contrôle à une logique de confiance. Pour que cela fonctionne, il faut que les protagonistes de l'entreprise soient formés, et je reviens aux lignes managériales : il faut que les managers apprennent aussi à fonctionner différemment, et pour cela il faut aussi les former. Il y a très peu de formations au management à distance, si je puis dire. Certains le font, mais très peu. Pour moi, c'est révélateur de ces avancées qui ne sont pas faites techniquement. Beaucoup de télétravail, de travail à domicile, mais dans l'accompagnement en matière de santé au travail et de formation, très peu de choses. J'observe du moins dans mon prisme d'analyse et d'observation — réduit, je vous l'accorde — qu'il y a peu d'avancées, peu de choses à ce niveau-là.

Georges VLANDAS

Il y a peut-être quelque chose qui se passe qui n'est pas perceptible : le travail à domicile, au départ, relevait des cadres. Les cadres, souvent, travaillaient le samedi ou le dimanche. Le taux de lecture y est énorme, alors qu'en semaine, non. Il s'agissait d'un télétravail, ou travail à domicile de cadre. C'était occasionnel, on faisait une mission, on avait besoin de s'isoler, on s'enfermait deux jours quelque part.

Maintenant que le télétravail se massifie comme travail à domicile et se justifie par les avantages que se procurent les salariés en combinant vie professionnelle et familiale, ce qui d'ailleurs pose question, le développement du travail à domicile ouvre un espace de travail qui ne peut pas être pensé, même au niveau santé. À moins de payer une pièce avec des configurations techniques précises au domicile, comment faire intrusion au domicile du salarié et lui dire où il travaillera, quel sera le chauffage, quelle va être la lumière, etc.? (..). Par ailleurs, faire venir les gens à l'usine ou l'entreprise, les assujettis certes à une logique industrielle oppressante, mais en même temps cela permet qu'il y ait des contre-pouvoirs, des réglementations et des contrôles. Par exemple en France, le comité hygiène sécurité avait un droit d'interruption du travail s'il estimait les conditions d'exercice du travail étaient dangereuses pour la santé. Rien de tel ne peut se faire à la maison. S'il y a des travaux à côté, si on a un enfant malade, etc., on doit supporter cela. Les conséquences sont supportées par les travailleurs et sont externalisées, comme des burn-out, etc. Je vois un vide, parce que cela est mis en place dans la précipitation. Jusqu'ici on faisait des règles, par exemple le télétravail était réversible et volontaire dans tous les accords

entre partenaires sociaux, maintenant il y a une espèce de généralisation qui n'est pas maîtrisée, qui n'est pas préparée, et qui est pensée en plus par des gens qui ne sont pas préparés à appréhender le phénomène. On est en train d'écrire sur une feuille blanche. De plus, du fait du travail hybride, maintenant lorsque des collègues sont présents dans leur bureau, ils font encore du télétravail, puisqu'au même moment d'autres collègues sont à la maison. De fait le télétravail permanent devient petit à petit la règle.

Franck HÉAS

Je suis tout à fait d'accord. Deux autres éléments me semblent importants sur ces questions-là. Ce que m'évoquait ta réaction sur une situation de blocage ou d'impossibilité, c'est la nécessité du conflit. Je voudrais revenir là-dessus.

Sur la question sanitaire : si le salarié est à domicile, il va y avoir un frein à ce que l'employeur, y compris pour des problématiques de protection de sa santé, ait un droit de regard sur son environnement de travail, et rentre dans son domicile, parce que c'est sa vie privée. C'est quelque chose qui est très important et qui germe derrière cette extension du champ de la santé au travail que j'ai évoqué en début de propos : la santé au travail se voit attribuer dorénavant des logiques de santé publique. Cela va dans le même sens que ces accords d'entreprise qui incitent à ce que le salarié fasse du sport, ne boive pas trop d'alcool, dorme bien, mange cinq fruits et légumes par jour, etc. Cette logique sanitaire pénètre le droit de la santé au travail, parce qu'un travailleur qui dort bien, qui fait du sport, qui ne boit pas excessivement, qui a arrêté de fumer, limite les risques de maladie et donc les risques d'être absent. On a là une logique de santé qui entre de plein fouet dans la logique de santé au travail, mais il y a là le risque que sur des questions qui relèvent plutôt de la vie privée comme le sport, le sommeil, ou les abus des uns et des autres, le regard de l'employeur, le prisme du professionnel, s'élargisse et vienne prendre possession de toutes ces problématiques. Cela donne ce que j'ai nommé une sur personnalisation du travail, et en même temps une sur professionnalisation de la personne. Pour moi c'est la même chose, ce sont les deux côtés de la même pièce. Une sur personnalisation du travail : dans le champ professionnel entrent de plus en plus des questions sanitaires, donc à priori qui relèvent plutôt de ce que nous les juristes on appelle l'intuitu personae, la personne, et en même temps on a une sur professionnalisation de la personne, c'est-à-dire que même lorsque la personne a quitté son cadre professionnel, et qu'elle fait ou pas du sport, ou fait ou pas une bonne nuit de sommeil, derrière il y a une dimension professionnelle. Il y a ce

risque-là d'augmentation du prisme du professionnel sur le personnel, qui est à garder à l'esprit, et qui peut-être consciemment ou inconsciemment un frein dans l'approche de ces questions. C'est un élément qui m'est venu à l'esprit là que je n'avais pas développé dans mon exposé, mais qui me permet de rebondir sur ce que tu disais.

Et puis la deuxième chose : sur les questions de travail, et là je suis vraiment large, pas seulement sur les questions de travail à domicile, de télétravail, ou pas seulement sur les questions de santé au travail, mais sur toutes les questions de travail, sur toutes les questions en débat dans l'entreprise, il faut du conflit. J'entends « conflit » au sens de Yves Clot, c'est-à-dire de la discussion, de l'échange, du partage d'expérience, de la confrontation de point de vue. Ce n'est pas le conflit affrontement, blocage. C'est un conflit « positif », dans lequel les points de vue sont discutés, confrontés, échangés. C'est ce que j'appelle « la nécessité du conflit ». Or, ce qui apparaît essentiellement en France, d'une part en renvoyant assez massivement la discussion de toutes les questions de travail et notamment de santé au travail à la négociation d'entreprise on limite le conflit, et d'autre part les instances représentatives du personnel ont été réduites, unifiées, fusionnées. Il n'y a plus qu'une seule instance, comité sociale et économique, et donc on n'a plus cette diversité, cette variété de lieux, où il est possible de discuter, de débattre, de mettre en discussion, en conflit, les questions sur le travail, ou sur la question de santé. Je pense que la question sanitaire dans ses dérives, et la question du conflit, du débat au travail, sont de vrais problèmes qui expliquent en partie les difficultés que tu évoques, à avancer sur ces questions de travail à domicile ou de télétravail.

Avec le travail à domicile, risque-t-on qu'une maladie professionnelle ne soit pas reconnue, car l'employeur peut dire qu'on s'est blessé chez nous, et pas au travail ? [...]

Franck HÉAS

Trois choses. Je suis désolé de mon niveau de réponse, qui va d'abord être franco-français. Je ne sais pas ce qui est prévu pour les fonctionnaires de l'Union européenne, mais en France les choses sont assez simples : un accord national interprofessionnel a été signé fin 2020, rappelant que si un accident survient sur les plages horaires prévues au télétravail par l'employeur qui organise le télétravail, puisque cela relève de son pouvoir de direction, il va être présumé accident du travail.

Georges VLANDAS

Il y a une espèce de flottement, dans une construction complètement flexible par objectif du travail, mis à part des temps contraints qui sont des temps de réunion, où il y a une obligation de venir au bureau, en dehors de cela, pas de contrainte, nous venons ou nous ne venons pas. Nous pouvons même commencer la journée au domicile pour éviter les embouteillages et venir après au bureau. Dans ce flou c'est difficile, sauf si l'employeur accepte à priori.

Franck HÉAS

Je suis d'accord, cela peut être flou. Le premier niveau de réponse est que si l'accident survient au domicile sur les horaires prévus de travail, cela sera présumé accident du travail. Deuxième niveau de réponse : en droit notamment en droit français, ce qui caractérise l'accident du travail, c'est le lien avec l'emploi. Dès lors qu'il y a un lien avec l'emploi, il y a un accident du travail. La Cour de cassation est très vigilante là-dessus et a été amenée à préciser des choses à propos de circonstances dramatiques, qui ne touchent pas au télétravail, mais à la question des suicides de salariés. Dans cette logique, il y a un accident du travail si un lien est établi avec l'emploi. La Cour de cassation a été amenée à considérer comme accident du travail un suicide de salarié en dehors du lieu et du temps du travail, parce que le salarié avait posé un certain nombre d'alertes et notamment laissé un courrier, comme quoi il commettait l'acte fatal, malheureux, en lien avec des problématiques de travail. Et à l'inverse, la Cour de cassation a pu considérer comme n'étant pas un accident du travail le suicide d'un salarié dépressif qui était suivi médicalement et qui avait un traitement médicamenteux pour cela sur son temps et sur son lieu de travail. Là, il apparaissait qu'il n'y avait pas de lien avec le travail. Ce qui est déterminant sur la notion d'accident du travail en droit est le lien avec le travail. C'est moins ce qu'on appelait auparavant « l'aire d'autorité de l'employeur », c'est-à-dire qu'un événement accidentel qui survient au temps et lieu de travail, c'est de l'accident du travail. Eh bien non, ce n'est pas automatique, parce qu'il peut y avoir un accident du travail qui a lieu au temps et au lieu de travail, mais qui n'est pas en lien avec l'emploi.

Derrière la question accident du travail, les mots « maladies professionnelles » ont aussi été mentionnés. Je voudrais dire quelques mots là-dessus. Les maladies professionnelles sont listées, préétablies, et il faut qu'il y ait un certificat médical qui atteste que le salarié a une maladie, une tendinite calcifiante par exemple, et qu'il a exercé des activités susceptibles de générer la maladie en question. On est bien d'accord qu'une maladie, c'est

la logique de l'exposome, peut avoir plusieurs facteurs explicatifs, plusieurs déterminants. S'agissant des maladies professionnelles, il suffit qu'il puisse être établi que la maladie soit notamment due à l'activité professionnelle. Il peut y avoir une prise en charge de maladie professionnelle dont il peut apparaître que d'autres facteurs que le travail ont pu causer la maladie en question. C'est un débat très ancien, la loi en France sur les maladies professionnelles date de 1919. Si vous reprenez les débats parlementaires à l'époque, certains députés qui représentaient plutôt le patronat, notamment un professeur de droit auquel je pense, s'opposaient au système des maladies professionnelles concernant par exemple un salarié victime de saturnisme, la maladie du plomb, ou autre chose, car les ouvriers sont souvent alcooliques et que leur hygiène de vie génère aussi des maladies. Ils disaient donc qu'on ne va pas mettre en place un système de maladies professionnelles pour les ouvriers, parce que d'autres facteurs expliquent aussi la survenance de la maladie. C'était au début du 20ème siècle, mais derrière il y a un peu tout cela lorsque vous me dites : le salarié en travail à domicile souffre d'une maladie parce qu'il est mal équipé, etc. S'il apparaît que cette maladie est en lien avec son activité professionnelle, alors de mon point de vue juridiquement il est possible de la reconnaître en maladie professionnelle, même s'il y a d'autres facteurs. Une maladie professionnelle n'est pas une maladie causée uniquement par le travail.

Concernant la surcharge du travail digital : y a-t-il un droit, une obligation des employeurs, dans le cadre du volet prévention dont l'entreprise devrait tenir compte, pour définir la surcharge en relation avec la surcharge du travail digital ?

Franck HÉAS

Premièrement, je vais répondre là encore : généralité, élasticité, de l'obligation générale de prévention qui pèse sur l'employeur. La deuxième chose, ce sont tous les enjeux de la déconnexion. Il est possible aussi comme certaines entreprises françaises, ou beaucoup d'entreprises allemandes dans le secteur automobile, de mettre en place des dispositifs qui ferment les serveurs entre 19 h 30-20 h le soir et 7 h le matin, ou le week-end, de telle sorte que les mails ne parviennent pas. On peut aussi avoir des accords collectifs, qui prévoient des plages de sollicitations des salariés par mail, et qu'un salarié qui ne répond pas à un mail en pleine nuit ou sur un jour férié n'est aucunement fautif. Ce sont des dispositifs pour réguler et prévenir ces problématiques de charge.

Je voudrais ajouter un complément : le terme « charge » peut aussi être subjectif, en droit français cette question de la charge de travail — pas de la charge électronique ou digitale — est

rentrée dans la jurisprudence de la Cour de cassation et ensuite dans le Code du travail, à propos des salariés qui sont au forfait jour. Dans ce dispositif, des salariés travaillent pour un nombre de jours sur l'année, mais sur la journée de travail on ne compte pas les heures. Ils ont droit à leur repos quotidien, hebdomadaire, aux congés payés, etc., mais ils ne sont pas tenus par les durées maximales de travail. On voit bien que c'est un dispositif d'organisation qui incite à augmenter le temps de travail sur la journée, et donc à augmenter la charge de travail. La Cour de cassation est intervenue, c'est intéressant sur la portée des dispositions en matière de santé au travail. C'était en 2011-2012, le Code du travail réglementait les forfaits jours, mais les réglementait techniquement, en disant : il faut une close dans le travail, un accord d'entreprise, mais il faut que les représentants du personnel aient été consultés. C'est tout. Voilà les conditions de validité du forfait jour. La Cour de cassation est intervenue, et a invalidé un certain nombre de conventions forfait jour, lorsqu'elle a considéré que la charge de travail pouvait être excessive, qu'il n'y avait pas de déconnexion suffisante, et que donc le mécanisme d'organisation du temps de travail sur un forfait jour pouvait porter atteinte à la santé des salariés. Ensuite, le législateur est intervenu, et donc a inscrit comme condition de validité du forfait jour ces exigences de santé et notamment de suivi de la charge de travail et de déconnexion. C'est intéressant par rapport à ce sur quoi on échange : dans le Code du travail français, la charge de travail et la déconnexion ont été intégrées dans la loi, dans le dispositif des forfaits jours, c'est-à-dire dans une logique de protection de la santé. [...]

La santé au travail

GRASPE N°47

Juillet 2023

Avec **Loïc Lerouge**, Directeur de recherche au CNRS spécialisé dans les problématiques de santé au travail en droit social, chaire internationale d'études comparées de la santé au travail à l'université de Bordeaux.

Georges VLANDAS

[...] Ce thème nous importe particulièrement dans le contexte de la pandémie avec le développement du télétravail et le travail hybride. Il s'agissait au début d'une contrainte, liée à la pandémie et cela s'est développé parce que la technique nous permettait une utilisation plus ample du travail virtuel, dans le contexte des réductions dans le budget de fonctionnement de l'Union, en particulier de la Commission. Le télétravail a été accompagné par une réduction du nombre de bâtiments, car les États membres ne nous donnent pas les moyens nécessaires pour fonctionner malgré l'accroissement très important des tâches qui n'étaient pas initialement prévues.

Le télétravail peut être fait dans un bureau extérieur, ou en louant une pièce avec éventuellement une salle de réunion au sein d'une entreprise de coworking comme We Work. En tant qu'agents de la fonction publique européenne, nous le considérons aussi comme du télétravail.

Nous nous posons la question de la santé dans des conditions tout à fait nouvelles par rapport à ce que nous connaissions, c'est-à-dire le travail au bureau avec les équipements, les chaises ergonomiques, etc.

Nous sommes face à de grandes inégalités : certains travaillent dans une cave, d'autres dans leur cuisine, quand d'autres disposent d'espaces plus vastes et peuvent y consacrer une pièce pour un bureau. Nous sommes inégaux aussi dans notre rythme de travail étant donné que la rapidité à effectuer une succession de tâches dépend aussi des types de connexion internet.

Nous allons continuer avec Loïc Lerouge, pour nous concentrer sur une dimension plus internationale sur laquelle nous voulons davantage nourrir notre réflexion. Inspirés de ce qui était mis en pratique à la CFDT, nous avons demandé que ces nouvelles règles mises en place à la Commission et dans toutes les institutions soient mises en place provisoirement - pendant un an et demi -, et on a mis en place un comité de suivi et d'évaluation pour soulever tous les problèmes qui en ressortent et auxquels nous ne nous étions pas attendus.

Nourrir notre réflexion avec ce qui est élaboré ailleurs notamment dans les États membres, revêt pour nous une importance capitale et c'est ce sur quoi notre conférencier va se concentrer. Merci beaucoup, la parole est à vous Loïc.

Loïc LEROUGE

Merci beaucoup pour votre invitation. Je suis très heureux et très honoré d'échanger avec vous aujourd'hui. Nous allons prendre un peu de hauteur en termes de réflexion pour parler d'éthique, de sens, au niveau de l'approche de la santé au travail et de la prévention à travers notamment le droit de l'Union européenne et ce que cela inspire comme réflexion. Au fil de la discussion, nous redescendrons sur les conditions actuelles de travail découlant des habitudes prises par la COVID, à partir des réflexions que je vais vous amener. C'est un moment important pour moi, parce qu'à travers les travaux de la chaire internationale d'études comparées de la santé au travail, je suis en train d'organiser à Bruxelles du 19 au 20 octobre un colloque sur le futur de la réglementation de la politique de l'Union européenne sur les risques psychosociaux au travail. Il est justement important de croiser le regard entre la recherche et les parties prenantes sur ce que nous allons faire aujourd'hui sur le droit de l'Union européenne, porteur d'éthique et de sens dans l'approche de la santé au travail. Il y a actuellement des décisions qui se prennent pour parler de ces sujets ensemble.

Inviter les institutions européennes, les parties prenantes et les chercheurs et les faire travailler ensemble est important, plutôt que d'être toujours en silo et de s'écouter parfois de loin. Par ailleurs, je vais évoquer des éléments de réflexion tirés du droit de l'Union européenne, des réflexions que je peux avoir autour du droit international. À l'intérieur de vos institutions, par exemple le Parlement européen, vous avez vos propres règlements, qui ne dépendent pas forcément du droit de l'Union européenne, alors que vous incarnez les institutions de l'Union européenne, ce qui est d'ailleurs intéressant à étudier.

Le but de cette présentation est de vous apporter une vision de juriste. L'idée est d'ouvrir un dialogue, une discussion ensemble, et d'ouvrir des perspectives. Pour commencer, pour se poser les questions de la santé et du travail il faut considérer ces deux notions comme un système qui s'imbrique. Quand on parle de santé, on parle de travail et quand on parle de travail, on parle de santé. Il y a un jeu d'aller-retour entre les deux, ce système s'inscrit dans un environnement bien plus large qui est sociétal, économique, social, climatique, sanitaire, numérique, mais aussi migratoire, géopolitique, et malheureusement conflictuel. Cet environnement dans lequel s'inscrit ce système santé/travail est en crise et doit être mieux compris, pour également mieux prendre en compte ce qu'il englobe, tels que la santé au travail et le travail.

L'enjeu est de prendre en compte tous les facteurs qui impactent la santé au travail et comment celle-ci impacte aussi les autres composants de l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Mieux comprendre cet environnement, c'est aussi donner du sens, un sens qui malheureusement se perd dans les crises que nous connaissons actuellement. De la compréhension de cette conception de la santé au travail découle une approche holistique prenant en compte tous les paramètres qui sous-tendent ce système. Maintenant, on parle de santé au travail et on parle en même temps de santé publique, comme nous l'avons vu et comme cela a été mis en avant pendant la crise COVID. Comme on parle aussi de santé environnementale et d'environnement, parce que tout s'imbrique. Certains vont parler aussi d'une seule et même santé, une santé pour tout le monde : le concept de One health.

L'approche multidisciplinaire ou même interdisciplinaire de la santé au travail, ainsi que le développement de politiques pour maintenir les travailleurs au travail et adapter le travail à l'homme, sont vraiment des clés de voûte politiques développées par le droit de l'Union européenne pour développer un contexte propice au développement d'un travail durable et respectueux des droits fondamentaux. Cette approche holistique de la santé au travail est rendue nécessaire par l'évolution du travail, et il est important de se demander quel est le rôle du droit de l'Union européenne dans ce contexte. Est-ce un levier pour donner du sens ? Quid de montrer le sens à prendre ?

Se pencher sur la résolution juridique de problèmes sociétaux, qui peuvent bien sûr être aussi résolus par la politique, l'économie, ou plus généralement via un travail collectif, intéresse beaucoup les relations entre droit et action, particulièrement au travers des conduites et des comportements.

Le droit prescrit, donc influence les comportements sociaux, il ordonne ce qu'il faut faire ou ne pas faire, et cela peut en contrepartie l'éloigner du réel. Le dialogue collectif entre disciplines est primordial, tout en revenant aux droits fondamentaux. Les textes et les instruments juridiques internationaux du travail participent à donner du sens au travail et à la santé au travail. Le droit de la personne humaine à la santé est un droit riche, cohérent et vecteur de justice sociale. C'est à partir des textes internationaux, dans lesquels j'englobe les textes de l'Union européenne, que l'on pourra retrouver du sens.

Les instruments ont un rôle important à jouer, nous pensons notamment ici à la déclaration de Philadelphie concernant les buts et objectifs de l'organisation internationale du travail qui proclame, dans l'obligation solennelle pour l'OIT, de seconder la mise en œuvre, parmi les différentes fonctions du monde, de programmes propres à réaliser une protection adéquate de la vie et de la santé des travailleurs dans toutes les occupations. La déclaration de Philadelphie a été annexée à la constitution de l'OIT en 1946, dont le préambule reconnaît la nécessité d'améliorer les conditions de travail et de rendre le travail plus humain. Ce terme « d'humanité » est très présent dans les textes internationaux et, malheureusement, nous avons tendance à perdre de vue cette notion dans les organisations du travail aujourd'hui.

Nous pouvons ajouter le récent amendement de la déclaration de l'OIT, relatif aux principes et droits fondamentaux au travail, qui est l'expression de l'engagement des gouvernements, des organisations d'employeurs, des organisations de travailleurs, de promouvoir les valeurs humaines fondamentales, vitales pour notre vie économique et sociale. L'ensemble des membres de l'OIT, lorsque ceux-ci n'ont pas ratifié les conventions qui concernent ces aspects-là, se voient appliquer l'obligation du seul fait de leur appartenance à l'organisation de respecter, de promouvoir et de réaliser de bonne foi et conformément à la constitution de l'OIT, le principe fondamental de garantir à tous les travailleurs un milieu de travail sûr et salubre. Il s'agit d'une avancée majeure, qui consacre comme normes juridiques fondamentales la convention 155 sur la sécurité et la santé au travail, qui consacre la notion de santé physique et mentale, et la convention 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail.

Dans ce contexte, il est nécessaire de citer comme essentiel pour soutenir un droit fondamental de garantir un environnement de travail sûr et sain pour tous les travailleurs, la convention 161

sur les services de santé au travail et la convention 190 qui vise l'élimination de toutes formes de violence et de harcèlement au travail. La convention 190 met l'accent sur la violence, les brimades, le harcèlement au travail et la santé au travail, et fait le lien avec les risques psychosociaux, en ce qui concerne l'obligation de l'employeur de garantir la santé et la sécurité. Il s'agit de la notion de l'humain qui ne laisse pas son esprit à la porte du travail : la personne du travailleur dans son entier est engagée dans la relation de travail dans sa dimension physique, mentale, mais aussi dans ses dimensions relationnelles et de genre. De même, il est important de prendre en compte que l'amélioration des conditions de travail qui influe sur la santé au travail participe à la réduction de la pauvreté par la croissance économique et la protection de l'environnement.

En ce sens, le travail décent va être considéré comme un des piliers du développement durable. L'élimination ou la réduction de la pauvreté ne peut pas se faire sans travail, et des travailleurs en bonne santé. Cette approche rejoint une définition du « développement durable » de la Commission Brundtland en 1987, selon laquelle il s'agit d'un développement qui répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins. Cette approche a tout son sens aujourd'hui, et là je reprends les mots du professeur Alain Supiot : l'enjeu est de réinscrire le travail au centre d'un projet de politiques partagées, de reconstruire partout des rapports sociaux fondés sur un régime de travail réellement humain.

Le lien avec le droit de l'Union européenne se trouve ici. Nous allons aborder cet enjeu au prisme de la santé au travail, de la prévention, du droit à la protection de la santé au travail. La charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs des 8 et 9 décembre 1989 consacre le droit à la protection de la santé au travail à travers un titre relatif à la protection de la sécurité de la santé dans le milieu de travail. Selon la charte, la réalisation du marché intérieur doit conduire pour les travailleurs de la communauté européenne à des améliorations sociales, notamment au regard de la libre circulation, des conditions de vie et de travail, de la santé et de la sécurité dans le milieu de travail. Selon la charte, tout travailleur doit bénéficier dans son milieu de travail de conditions satisfaisantes de protection de sa santé et de sa sécurité. La santé au travail dans le droit de l'Union européenne entre aussi dans le champ d'application de la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne du 7 décembre 2000, qui est opposable aux États membres en raison de son caractère contraignant depuis l'adoption du traité de Lisbonne et en vertu

de l'article 6 du traité, la charte précise au sein de l'article 3, relatif au droit à la sécurité de la personne, que toute personne a droit à son intégrité physique et mentale. Évidemment, cela s'applique hors travail et au travail, c'est un droit fondamental absolu. On reconnaît ici une dimension mentale à l'intégrité de la personne comme un élément de la dignité. Le caractère inaliénable du droit à la dignité implique une nécessaire protection de l'intégrité mentale sur le lieu de travail au même titre que l'intégrité physique. Cette disposition de l'article 3 se conjugue avec le premier point de l'article 31 qui proclame que tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité.

Ensuite, parmi les instruments que l'on peut citer, il y a la directive-cadre 89-391 du 12 juin 1989 qui concerne l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs qui constitue vraiment un tournant important. Elle s'applique à tous les secteurs d'activité, ce qui est très important parce que dans des pays comme la France on a du mal à appliquer un même droit de la santé et sécurité au travail dans le secteur privé et la fonction publique. Le statut y applique certaines différences, mais cette directive consacre une obligation générale de sécurité et de prévention dans tous les aspects liés au travail imposés à l'employeur, privé ou public, sortant d'une vision qui était plus réductrice de l'hygiène et de la sécurité, plus technique, plus hygiéniste. À ce titre, le 15 novembre 2001, au sein d'un arrêt Commission contre Italie, la Cour de Justice a souligné que l'énumération des risques n'est pas exhaustive et dépasse ce qui est explicitement mentionné dans la directive-cadre de 1989 et donc l'évaluation des risques doit porter sur l'ensemble des risques existants sur le lieu de travail. Cette directive contient un ensemble de directives filles plus techniques, qui portent par exemple, sur des équipements à écran de visualisation pour le travail sur écran, comme la directive 90-270 ; il y a aussi la directive qui parle de santé mentale, la 92-85 qui concerne la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité de la santé des travailleuses enceintes accouchées ou allaitant au travail et il y a d'autres directives possibles. Ici se pose peut-être la question d'un projet de directive sur les risques psychosociaux, qui sont une réalité qui a explosé à la sortie de la crise de la COVID.

Même si elle ne fait pas partie des directives-filles de la directive de 89, je veux citer la directive 2003-88 sur l'aménagement du temps de travail qui me semble très importante avec un article 6 sur la durée du travail et le temps de repos qui doivent être adaptés en fonction des impératifs de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs. C'est un

point très important, parce qu'on peut observer, notamment en droit français, énormément de dérogations, de vraies questions sur le travail posté, des questions sur le travail de nuit, où il est possible de développer plus de formes de cancer, etc. Il y a de vrais sujets, des liens entre santé au travail et durée du travail, mais aussi pour parler de connexion/déconnexion dans le monde numérique du travail qui nous entoure il y a la question de la charge de travail, et peut-être que plutôt que de parler de durée de travail aujourd'hui la mesure de ce qui nous oblige à apporter le travail chez soi et à briser la frontière vie personnelle et professionnelle pourrait se mesurer en termes de charge de travail, ce sont des petits points que je vous donne ou des pistes pour en discuter.

Il me paraît aussi important de rappeler le 13e considérant de la directive 89-391 et le 4e considérant de la directive 2003-88, selon lequel l'amélioration de la sécurité, de l'hygiène et de la santé des travailleurs au travail, représente un objectif qui ne saurait être subordonné à des considérations de caractère purement économique. Ce considérant doit vraiment rester en tête et peut alimenter la stratégie de l'Union européenne, dont notamment la dernière - pour la période 2021 et 2027 – qui, au regard de la crise pandémique, a évolué afin de définir des actions clés nécessaires pour améliorer la santé et la sécurité des travailleurs au cours des prochaines années. Cette nouvelle stratégie se concentre sur trois objectifs transversaux qui sont de gérer les changements induits par les transitions écologique, numérique et démographique, les changements dans l'environnement de travail traditionnel, l'amélioration de la prévention des accidents des maladies et l'amélioration de la préparation à toute future crise potentielle. Cette nouvelle stratégie promeut aussi, même si elle n'en fait pas un axe principal, de mettre l'accent sur les risques psychosociaux, ce qui implique des changements dans l'environnement du travail et renvoie à une approche holistique de la santé au travail. Protéger la santé au travail, c'est aussi protéger le travail, les deux sont intriqués ; mais c'est aussi protéger tout ce que nous avons, parce que le travail produit tous nos biens matériels, il supporte les services, le système d'éducation, le système de santé, de sécurité sociale et l'économie. Or, nous sommes confrontés à des transformations, à des crises dynamiques et évolutives qui nous mettent à l'épreuve mais rappellent aussi plus que jamais l'importance des principes portés par le droit de l'Union européenne du travail dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Ce droit exprime les conditions d'une protection nécessaire et une approche de pensée systémique à la mesure des problèmes de société graves et complexes.

Ce cadre ne devrait pas répondre aux seules attentes des régimes les plus avancés en la matière mais offrir à l'ensemble des États, en tenant compte de leur situation économique, sociale et environnementale et de leurs ressources, les conditions d'une amélioration continue des protections qui sont accordées au sein de l'Union européenne, mais aussi au niveau international. Travailler sur la perception et la représentation des normes juridiques par les acteurs du travail et les acteurs socioéconomiques est un enjeu crucial ici. Il ne s'agit pas d'aborder le droit de la santé et de la sécurité au travail en général comme un fardeau, mais au contraire de se positionner dans une approche éthique qui permette de comprendre que la santé au travail est un vecteur de bien-être et de performances, de productivité. L'approche devrait favoriser plutôt la prévention collective et ne pas additionner les mesures individuelles de prévention, devrait interroger la responsabilité de chacun au sein d'un collectif de travail, il est donc nécessaire d'impliquer tous les acteurs dans une meilleure compréhension dans lequel la santé au travail prend place.

La recherche fait partie de ces acteurs et le collectif, le dialogue social doivent s'en nourrir pour trouver des solutions et innover. De ce point de vue, le rôle des partenaires sociaux est essentiel et au niveau de l'Union européenne nous avons des accords-cadres importants, et il s'agit de faire du thème de la santé et la sécurité au travail un sujet principal de négociation lié aux conditions de travail. Aujourd'hui, avec la reconnaissance d'un milieu de travail sûr et salubre pour tous comme un droit fondamental au niveau de l'OIT, nous avons l'occasion de conjuguer cela avec la reconnaissance du droit fondamental au droit de négociation collective pour faire remonter au niveau des négociations la question des conditions de travail et de la santé sécurité au travail.

Nous pouvons réfléchir à comment intégrer les changements actuels dans les normes juridiques relatives à la santé au travail, parce que leurs fonctions de régulation régissent les rapports et les prérogatives des acteurs du monde du travail concernant la protection de leur santé. L'objectif global est de contribuer au rapprochement entre économie, bien-être au travail et santé publique et environnementale. Ce processus pourrait permettre de développer des valeurs et du sens, et activerait les compétences et les capacités de chacun des acteurs au travail au prisme de la santé au travail. Cette approche construit des passerelles entre, d'une part les décisions politiques et économiques, et d'autre part les politiques sociales et de santé au travail. La construction de ces passerelles pourrait favoriser les chances d'une démocratie effective au travail, le recentrage

de l'humain au travail au sein de la vie économique, et permettre de ne plus opposer santé et performance, et au contraire de les rapprocher.

Cette approche ne se concentre pas sur la mise en place au travail de manière formelle de pratiques destinées à respecter des principes de développement durable, social, environnemental et économique, il s'agira de souligner la possibilité de fournir un cadre juridique destiné à encourager le développement d'un large éventail de compétences individuelles et collectives en constituant un capital social humain et vertueux qui s'oppose à l'approche scientifique déshumanisée du travail, telle que conçue par Taylor et Ford.

L'ambition de cette approche est d'être en capacité de promouvoir un environnement de travail propice à la santé, et capable de favoriser une économie créative, dynamique et respectueuse des conditions sociales. Ce processus intègre une meilleure éducation initiale avant d'être sur le marché du travail des futurs travailleurs à la santé au travail pour favoriser une conscientisation, qu'ils aient à l'esprit les enjeux éthiques inhérents aux organisations du travail et à leur mise en œuvre pour créer un dialogue pour renforcer la démocratie sur le lieu de travail. L'enjeu est aussi de mobiliser une acceptation de perspectives à long terme, de ne plus s'inscrire seulement sur du court-termisme. On va trop vite aujourd'hui, on ne réfléchit pas assez peut-être, et une application de toutes les parties prenantes dans la gouvernance des organisations doit aussi être favorisée, une prise de conscience des risques professionnels physiques et environnementaux liés au travail doit acheminer.

Partant de là, l'ambition est de faire tomber les barrières, d'amorcer des échanges entre les disciplines et les métiers de manière à obtenir un dialogue le plus abouti possible autour de la recherche d'un milieu de travail qui fait place au bien-être des personnes qui le composent, tout en assurant la productivité au travail.

Il s'agit également de contribuer à une approche, à une structure qui précise, délimite, les rapports entre économie et santé au travail. L'objectif pour les normes juridiques est de leur donner un rôle moteur, en définissant certes des droits et des devoirs mais aussi en protégeant les personnes, en organisant la vie dans la société tout en exprimant des valeurs et du sens.

L'objectif est d'aborder sous un nouvel angle les questions de santé au travail, en traitant de problématiques relatives à la place des normes juridiques dans la discussion sur le développement

de l'économie au regard de l'innovation de la protection de la santé au travail, ou problématiques relatives à la santé, qu'on entend aujourd'hui de manière globale : quand le milieu du travail y porte atteinte, la santé publique et l'environnement – comme tous les pans du droit du travail - sont impactés, ou de problématiques relatives à l'évolution du travail, à la crise économique. Les nouvelles organisations du travail mettent à l'épreuve la santé des travailleurs, que le droit de la santé au travail est censé protéger. Un nouvel angle pourrait aussi être relatif au droit de la santé au travail, qui peine toujours à s'imposer dans les évolutions des organisations du travail, guidées par des logiques économiques. Enfin, on peut citer l'exemple du défi de reconstruire le discours économique en faisant prendre conscience aux acteurs qu'intégrer le travail en bonne santé est de l'intérêt de tous. En tant que juriste, je considère que les normes juridiques peuvent contribuer à agir sur les changements de paradigme, sur la construction de liens et d'une meilleure fluidité entre le niveau macro, qui est sociétal, le niveau méso, qui fait le lien entre le sociétal et le terrain, et le niveau micro, qui est l'entreprise, le milieu de travail, pour agir sur les comportements, le croisement et l'implication des différents acteurs.

Les normes juridiques ont un rôle à jouer dans l'élargissement de la vision des bases et des frontières, de manière à envisager de rapprocher santé et productivité, de dégager des espaces d'innovation et d'aboutir à une nouvelle éthique des organisations du travail en intégrant dans leur construction et leur mise en œuvre la santé des travailleurs. L'objectif visé est de faire levier pour intégrer la santé au travail dans des logiques économiques mais aussi de reconsidérer le statut d'employeur et sa responsabilité en matière de santé et de conditions de travail, au regard d'une mutation du travail qui modifie le lien de subordination. Nous assistons à une vague de risques pour la santé, qui est l'introduction de mauvaises gestions du travail, qui mènent vers une vie en mauvaise santé dans un contexte de mondialisation de l'économie. Dans ce contexte, même dans une économie dynamique et créative, comment pourrait-on maintenir par exemple une protection acceptable de la santé au travail et un niveau modéré de stress ? Il existe une vaste littérature portant sur la maladie, la qualité psychosociale des emplois, et elle fait comprendre ce défi et l'ampleur des coûts. Ce défi est un enjeu économique et social majeur, voire parfois humanitaire. Il s'agit de construire des liens manquants à travers des solutions alternatives propres à une économie saine et au développement du capital social tout en visant une nouvelle compréhension de l'innovation dans le travail. Il est nécessaire d'inclure la santé et plus largement les questions sociales et

politiques en impliquant les acteurs de l'économie, du travail, de la santé, pour une prise en compte de la santé tout au long de la vie. La santé au travail est traitée de façon à réhumaniser le travail, à tenir compte dans l'organisation du travail aussi bien du facteur humain que des facteurs techniques et économiques. L'accent peut porter sur le soutien à la prise de décision face à des enjeux concrets relatifs au processus décisionnel, sur les valeurs et les principes mis en jeu et leurs rapports entre eux au regard du cadre de référence qui sera le droit, c'est pourquoi actuellement je tiens beaucoup à organiser des manifestations réunissant le cadre politique, le cadre de la recherche et le cadre des parties prenantes.

Le système évolue vers plus de complexité, en incorporant ou en simplifiant l'environnement. L'esprit qui accompagne l'édition des normes juridiques et le sens de leur application ne sont pas hermétiques à la juxtaposition de valeurs éthiques. Par exemple, parler d'humain dans le contexte de travail s'oppose à « la réification » de la personne du travailleur : à en faire une chose, nier son humanité dans la manière de gérer le travail, en faire un numéro par exemple dans une grille Excel. L'approche éthique va guider l'application des normes juridiques relatives aux pouvoirs de l'employeur en matière de direction et de santé au travail. L'éthique dans le milieu professionnel renvoie au sens des décisions prises, aux valeurs et à l'esprit qui leur sont associées, et justifie l'action des acteurs du monde du travail au niveau individuel et collectif, mais aussi leur responsabilité. L'objectif est aussi d'amener finalement les futurs acteurs du travail à mieux appréhender le monde du travail dans lequel ils vont et évoluer. Le droit montre la voie à suivre, fixe des limites tout en garantissant la liberté de chacun, et l'éthique permet de réinterroger les normes juridiques du travail et de la santé au travail, de mieux comprendre les droits et obligations qui en découlent. L'enjeu est aussi de répondre à la recherche d'adhésion et d'acceptation sociale du droit de la santé et de la sécurité au travail.

Un autre enjeu est de penser le droit à la santé comme le même pour tous, au travail ou hors travail. S'interroger sur la santé au travail amène à questionner la reconnaissance d'un droit à la santé spécifique ou non au travail, et le principe est de faire évoluer la représentation de l'approche de la santé au travail. Le droit à la santé est inaliénable comme le droit à la dignité. Ils sont liés, chaque travailleur a le droit de bénéficier de la même protection, quel que soit son statut ou la taille de l'établissement dans lequel il travaille. La santé est ce que nous avons de plus intime et, à ce titre, elle doit être protégée de manière uniforme. Le but est donc de créer des conditions d'un engagement

responsable des modes d'organisation du travail humain, de répondre aux principes d'adaptation du travail à l'homme, que l'on retrouve dans la directive de 89, de favoriser le bien-être au travail. La perspective est aussi de conforter la mise en œuvre de politiques de santé au travail liées aux organisations du travail à moyen ou long terme, plutôt que de penser à court terme. Développer la formation des responsables du dialogue social aux relations humaines et environnementales est nécessaire afin de mieux anticiper les problèmes, et rechercher des outils, des méthodes à appliquer. La recherche d'une opérationnalité rapide, ce ne sont pas des moyens qui permettent de prendre du temps pour réfléchir en commun, pour ne pas considérer l'économie, la santé, l'organisation, comme des contraintes dans lesquelles on bute constamment.

En conclusion, les normes juridiques sont un mode de régulation sociale susceptible de modifier les modèles ou de proposer des solutions alternatives. L'éducation initiale et l'éthique sont essentielles pour des logiques économiques qui rapprochent santé, performances et productivité, ou pour favoriser des conditions de travail permettant de dégager des espaces pour l'innovation tout en garantissant des organisations respectueuses de la santé et de l'environnement. Il s'agit finalement de ne plus penser le travailleur comme un sujet à accident, et de considérer que les processus de production et d'organisation ont un impact sur la santé des travailleurs, des opérateurs, mais aussi sur la santé de la population et sur l'environnement. L'éducation et l'éthique sont essentielles dans un monde du travail qui aujourd'hui remet profondément en question les frontières spatiales, temporelles, et relationnelles, et il s'agit de garantir une égalité d'accès à la santé au travail. Dans le sens de cet objectif, l'approche holistique de la santé au travail convoque la littérature scientifique et regroupe les compétences nécessaires pour trouver, comprendre, évaluer et utiliser de l'information sur la santé en vue de prendre des décisions et de stabiliser ou améliorer la qualité de vie, en l'occurrence au travail. La santé est un objectif, un but à atteindre, et les normes constituent un des leviers pour aboutir à un changement de paradigme social et économique. L'objectif est d'adapter les règles juridiques aux nouvelles formes d'organisation du travail en tenant réellement compte des aspirations humaines et en évitant la déshumanisation du travail. L'évolution du droit de la santé au travail peut s'interpréter comme un progrès de la justice sociale, entendu d'une part dans le sens du respect de l'identité de la personne humaine et d'autre part d'une amélioration de ses capacités d'agir. Sa liberté est réelle au travail et par le travail, et la norme juridique donne un cadre porteur, permettant aux personnes humaines non seulement de voir leur santé physique

et mentale préservée, mais également de renforcer leur qualité de sujet de droit en vue de créer les conditions d'une plus grande autonomie individuelle et collective. S'interroger sur les valeurs que nous plaçons dans le travail, sur le sens du travail, et le mode de vie que nous en tirons, devient central au sein d'un environnement décent et durable, prenant en compte la santé tout au long de la vie. [...]

Georges VLANDAS

Il y a un écart qui existe entre les meilleures normes applicables à la société et les normes appliquées aux institutions. Au niveau de la santé très souvent nous procédons pressés par les événements, pour ensuite constater ce qui se passe concrètement. Le droit de la santé par exemple n'est pas vraiment pris en compte au départ.

Du point de vue de notre travail, le travail virtuel s'effectue au domicile : on revient donc au début de l'organisation du travail, au début du XIXème où les travailleurs se trouvaient à domicile. Parfois, les institutions mettent à disposition des outils de connexions, c'est tout. Il s'agit d'un travail dans l'espace privé. Comment peut-on réglementer des normes de santé au travail qui s'appliquent à l'entreprise, et comment contrôler ces normes dans la dimension privée ? Peut-être qu'Andrea Mairate nous en dira plus là-dessus. Cette question est le point faible de la DGE (Disposition Générale d'Exécution) de la Commission et du suivi, c'est la question précisément de la santé au travail.

Ensuite, dans le cadre de la révolution numérique, nous avançons sans cadre préétabli. Des questions se posent : comment travaille-t-on, quel le droit à la déconnexion ? Qu'est-ce que cela signifie ? Qu'est-ce que la formation sur l'utilisation des outils informatiques ? Comment se déconnecte-t-on ? Et comment gérer le fait d'être dans une espèce d'ubiquité, on regarde cette conférence et on jette un coup d'œil à ses emails en même temps ? Toutes ces questions de la culture, de la nouvelle façon de travailler, et les implications en matière de santé, sont des questions qui ne sont pas abordées. Il s'agit donc aussi de la question de la formation.

Ensuite du point de vue de la culture : à la Commission notamment, nous avons une culture de cadres et de militants de la construction européenne. La conception qui prévalait dans le passé, beaucoup plus que maintenant, était que nous avions une mission – la construction européenne - et nous devions nous débrouiller pour l'exécuter quelles que soient les conditions. Les institutions ne refusait jamais d'effectuer une tâche par manque d'un budget pour les ressources humaines: on le faisait, on demandait le budget après. Cette intensité était naturelle dans notre travail. Au siècle dernier, sans tous ces outils tels qu'ils existent aujourd'hui, il y avait cette pression au travail, et

aujourd'hui du fait de l'outil informatique, cette intensification s'est accrue. On peut passer à l'instant d'une réunion à Barcelone à un colloque en Allemagne et d'un colloque en Allemagne aller au Parlement européen, pour revenir à la Commission, le tout sans discontinuité.

Toutes ces questions ne sont pas abordées dans les règles actuelles qui encadrent ce type de travail. Nous sommes dans un espace tout à fait ouvert, là, effectivement je rejoins votre propos sur le fait que les normes juridiques sont un des leviers pour changer les paradigmes au nom de la santé au travail, mais au nom aussi des soucis éthiques qui souvent sont ignorés dans les pratiques professionnelles. L'autre levier est le dialogue social et l'existence d'instruments de régulation externe, comme l'inspection du travail en France. Son poids est moindre maintenant, mais chez nous il n'y a pas d'autorité indépendante externe à laquelle nous pouvons nous référer, il y a seulement le dialogue social, dont la qualité par moments mériterait d'être améliorée.

Nous sommes au début d'un chantier, c'est pourquoi votre intervention par son ampleur et sa profondeur était tout à fait intéressante.

Andréa MAIRATE (GRASPE)

J'ai été très sensible à vos propos, en particulier sur la nécessité de remettre l'humain au centre, ce changement de paradigme est important et comment les normes juridiques qui existent - on a un socle de droits - peuvent contribuer justement à améliorer la situation en introduisant cette dimension pleinement humaine : la réalisation de l'humain au travail. Je pense que c'est très important d'un point de vue éthique, mais c'est effectivement dans l'application de ces normes juridiques que le bât blesse.

Georges a beaucoup insisté sur le télétravail, ou le travail hybride plutôt, parce que ce thème nous occupe actuellement au sein de la Fonction publique européenne. Nous avons eu la semaine dernière un exposé très intéressant de l'agence européenne pour les conditions de travail, Eurofound qui a fait une enquête très intéressante sur la période COVID, donc 2020-2021, et qui a pu collecter des données sur l'application du télétravail dans les différents pays européens. Il en ressort que le télétravail, ou travail hybride, s'est beaucoup développé dans tous les pays européens à des degrés divers et s'est accompagné par un allongement de la durée du travail, donc par une intensification du travail et des risques pour la santé bien plus élevés : des situations de stress, de burn-out, etc. Cela conduit à une surcharge de travail assez importante un peu partout, avec des risques plus élevés pour la santé des travailleurs, plus dans le secteur public que dans le secteur privé, et encore là, il y a des différences.

Les normes juridiques européennes qui existent devraient-elles prévaloir, s'appliquer aussi dans ce nouvel environnement de travail hybride ? Encore énormément d'aspects échappent à la réglementation, et en particulier tout ce qui touche à la santé et à la sécurité au travail, les risques psychosociaux, etc. Il y a encore un vide juridique à combler là-dessus. Comment peut-on faire évoluer ces cadres réglementaires qui sont loin d'être stabilisés pour introduire le droit à la santé et à la sécurité, et non pas seulement le droit à la déconnexion qui n'en est qu'un aspect ?

Loïc LEROUGE

Je prends un peu à rebours, parce que cette dernière question est très importante : la question de l'application des normes européennes dans le champ du travail hybride, numérique. On a déjà quelques bribes de dispositifs que l'on peut appliquer : la directive-cadre de 89, la directive sur le travail des écrans et la directive sur l'aménagement du temps de travail. C'est très en lien avec le droit à la déconnexion. Très souvent, on le voit dans les négociations, pour rappeler le droit à la déconnexion, on ne fait que rappeler la durée légale du temps de travail et la durée légale minimum du temps de repos.

Ensuite, il y a aussi à des accords-cadres européens sur le télétravail de 2002, les accords-cadres sur le stress au travail de 2004, l'accord-cadre sur le harcèlement et la violence au travail de 2007, il y a déjà un certain nombre d'instruments auxquels on peut penser. Cependant, aujourd'hui, nous traversons des crises successives ou concomitantes qui nous mettent à l'épreuve et qui mettent à l'épreuve le travail, qui transforment profondément le travail. Ces textes-là auraient peut-être besoin d'être actualisés.

Je ne suis pas partisan de revoir la directive de 1989, qui était déjà très progressiste à l'époque, au risque de réduire son champ d'application. Actuellement, il y a des projets de directives, premièrement sur le travail numérique en plateforme, pour les travailleurs des plateformes, là aussi ce sont de nouveaux modes de travail et ce sont de nouveaux travailleurs qui ne sont pas protégés par des contrats de travail, et également un projet de directive sur le télétravail est en cours d'élaboration, mais il ne s'agit pas, notamment dans le projet de directive sur les travailleurs des plateformes, d'insérer le terme de « risques psychosociaux » seulement. J'essayais de démontrer dans ma présentation que le terme de risques psychosociaux couvre un champ bien plus vaste, le champ organisationnel du travail, c'est une approche collective de la santé au travail, qui peut s'étendre aussi aux troubles musculosquelettiques, aux maladies

cardiovasculaires. C'est aussi l'une des évolutions du télétravail avec une augmentation des TMS, des souffrances, des douleurs et une évolution des troubles cardiovasculaires.

Il faudrait donc une directive-fille spécifique aux risques psychosociaux pour au moins essayer de faire en sorte d'harmoniser la prise en compte dans les législations des États membres de la question des risques organisationnels et des risques psychosociaux et de définir enfin les termes : qu'est-ce qu'un risque psychosocial, qu'est-ce qu'un trouble psychosocial, qu'est-ce que l'organisation du travail ? Etc. Je pense que nous avons là une opportunité au regard de ce qui se fait sur ce sujet-là dans un certain nombre de pays membres, au regard de ce qui se passe dans l'évolution du travail, de son intensification, il serait peut-être important de se pencher aujourd'hui sur un projet de directive sur les risques psychosociaux et de dialoguer tous ensemble.

Ce n'est pas évident, parce qu'effectivement ici on est dans une intrication de l'économie, du politique et du juridique, il est donc important de convaincre toutes les parties de l'intérêt d'avancer sur le sujet de manière à avoir une meilleure application juridique des questions liées à la santé au travail telle qu'on la connaît aujourd'hui. C'est vrai que ce serait assez formidable d'avoir la directive-cadre de 89 et, comme directive-fille, une directive sur les travailleurs des plateformes, une directive sur le télétravail et une sur les risques psychosociaux.

En ce qui concerne le droit qui s'applique à vous directement en tant que fonctionnaire de l'Union européenne, j'avais vu cette question il y a quelques années sur le droit du harcèlement et la discrimination. Il y avait une sorte de fossé entre les règlements qui s'appliquent à vos fonctions, votés par les politiques aussi, validés par les hautes instances de décision. Il m'a toujours paru assez paradoxal que vos institutions, qui promeuvent une approche souvent progressiste de la santé au travail, ne s'appliquent pas à elles-mêmes cette approche-là. C'est une vraie question éthique, justement.

Georges VLANDAS

Aujourd'hui, on négocie à nouveau à la Commission les dispositions générales d'exécution sur le harcèlement pour améliorer le traitement de cette question.

Loïc LEROUGE

C'est surprenant, car cela fait des années que cette question est pendante. Peut-être que la question de savoir si le cadre juridique international est compatible ou non peut jouer. Il peut

parfois faire pression sur l'Union européenne, mais très clairement un milieu de travail sûr et salubre, exempt de violence et de harcèlement au travail, tel qu'il est reconnu au niveau international, s'applique aussi aux fonctionnaires de l'Union européenne, on est dans une approche universelle, c'est un levier très important.

Un autre levier très important est que notre directive 89-391 a toujours fait l'objet d'exemple, de modèle au niveau international dans les autres régions du monde, et a pu inspirer aussi les travaux du BIT et de l'OIT, donc il s'agit de ne pas perdre notre âme et de montrer que nous sommes un levier progressiste en matière de santé-sécurité au travail et que la santé au travail et, a fortiori, les risques psychosociaux aujourd'hui sont vraiment l'affaire de tous et de tous les acteurs. Il est donc nécessaire aujourd'hui de bien définir juridiquement ces questions-là, d'intégrer la question de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, comme vous l'avez évoqué tout à l'heure, parce que juste indiquer qu'il existerait un droit à la déconnexion, encore faut-il lui donner du contenu.

L'autre question rejoint l'application de l'implication juridique, il ne s'agit pas de reconnaître les risques psychosociaux, de dire qu'ils sont interdits et que l'on reconnaît un droit à déconnexion pour garantir un respect de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle, mais il faut leur donner du contenu, des dispositifs pour que ce principe d'interdiction s'applique et a fortiori avec un mode de contrôle externe et indépendant, pour que le droit s'applique aussi. L'effectivité du droit ne va pas sans contrôle de son application non plus, mais il est important de le définir.

Par exemple, l'approche française du droit à déconnexion, on ne sait pas trop s'il est obligatoire ou non, il y a une obligation de négocier, mais sans sanction. Si on ne négocie pas, l'employeur doit prendre l'initiative de réaliser une charte, mais s'il ne réalise pas de charte, il ne sera pas sanctionné. Les négociations sur ce qu'on appelle la qualité de vie et des conditions de travail ne sont pas de bonne qualité sur les questions d'innovation en matière de connexion/déconnexion, on ne fait que reconnaître que cela existe dans le Code du travail, alors que finalement, au niveau européen, on aurait tous intérêt à donner du contenu, comme le fait l'Espagne, par exemple, qui parle de fatigue informatique, qui recommande des pauses régulières et qui fait le lien entre non pas déconnexion et durée du travail, mais entre déconnexion et santé et sécurité au travail. L'approche est différente ici.

Enfin, concernant le télétravail et le travail à domicile, je suis tout à fait d'accord, il faut absolument faire une distinction entre le télétravail et le travail à la maison. Le télétravail est bien défini, bien cadré et implique des conditions particulières. Par exemple, en France, il doit être bien négocié dans une convention entre l'employeur et le salarié. Il faut une pièce dédiée, du matériel pris en charge par l'employeur, que l'espace de travail respecte bien toutes les conditions pour s'adapter aux capacités physiques et mentales de la personne et enfin, que la connexion et une partie de l'électricité (avec le coût de l'énergie aujourd'hui) soient aussi prises en charge par l'employeur.

Par ailleurs, il faut bien être conscient que tout télétravail n'est pas bon non plus, on a une rupture des collectifs de travail : on ne se voit plus, on ne se voit qu'à distance et ce n'est pas la même forme de travail. On est plus dans un environnement isolé, même si on perçoit des collègues à distance, on est quand même dans une situation d'isolement. Cela aussi, il ne faut pas prendre au pied de la lettre la notion de télétravail, mais bien essayer de continuer à construire les collectifs de travail et ne pas les déconstruire. Enfin, l'obligation de sécurité, de prévention, s'applique aussi dans la pièce dédiée au télétravail. Le droit portugais est intéressant à regarder, il y a une loi spécifique sur le télétravail qui a vraiment pour objectif de bien étendre l'obligation de sécurité et de prévention de l'employeur sur le lieu dédié au travail du domicile du travailleur.

Enfin, il y a une question de respect de la vie privée. Là aussi, on peut faire le lien avec la santé-sécurité au travail, mais il est vrai que le télétravail ouvre une fenêtre sur un lieu qui est normalement sanctuarisé. Quand vous n'êtes pas dans la pièce dédiée, il peut y avoir les enfants qui vous interrompent, ce n'est pas évident. Une question d'égalité se pose aussi ici, il ne faudrait pas que cela vous soit préjudiciable, ou s'il y a des travaux à côté cela peut vous gêner dans votre travail et dans votre télétravail, etc. De plus, on voit ce qui se passe chez vous, où vous êtes, comment vous vivez. Il est important de respecter cette vie privée à laquelle normalement l'employeur ne devrait pas avoir accès.

La jurisprudence française est assez intéressante à ce sujet : la Cour de cassation reconnaît qu'un salarié qui travaille à distance, lors d'une visioconférence, n'est pas obligé d'allumer sa caméra, mais peut l'allumer uniquement quand il prend la parole s'il veut conserver une partie de sa vie privée. C'est aussi pour cette raison que parfois on ne parle qu'à des initiales ou à des carrés noirs, ce qui n'est pas évident, mais la dimension respect de la vie privée compte, alors que si on est dans une

pièce aménagée pour le télétravail, à ce moment-là cette question ne se pose pas.

Georges VLANDAS

Sur les questions du travail à domicile, on nous a dit que les questions de santé au travail à domicile ne pouvaient pas être réglementées puisque c'était un espace privé. Vous parlez d'une pièce dédiée, il y a là une inégalité sociale, même si, dans les institutions, les écarts de revenu sont moindres que dans les pays européens. Ces différences ne permettent pas à tous les collègues d'avoir un espace dédié.

Vous avez aussi les questions : comment est-on équipé ? Qui fournit l'énergie ? Ces questions sont ouvertes. Personnellement, je ne vois pas comment on pourrait réglementer le travail à domicile : par exemple pour faire le travail à domicile on doit avoir une pièce, que cette pièce doit être équipée de telle façon, qu'on devrait disposer d'un écran etc. Aurait-on, d'un point de vue juridique, le droit d'édicter des normes sur l'organisation d'un espace privé et quelles sont les conséquences aussi, si on doit avoir une pièce supplémentaire, sur les plus faibles revenus ? Nous sommes, là, devant un grand vide qui permet beaucoup de pratiques discutables.

Nous, par exemple, pouvons être à disposition de 9 heures à 20 heures, il n'y a plus de « Core Time », on a le droit à la déconnexion, mais on doit être joignable dans les 15 minutes. Toutes ces questions sont ouvertes et toutes les pratiques ne sont pas encore réglementées. Le fait important, comme vous l'avez dit, est que nous n'avons pas d'inspection du travail. Il n'y a pas d'autorité qui peut intervenir pour dire : telle règle présente dans tel cadre légal n'est pas appliquée, ou elle doit être adaptée.

Loïc LEROUGE

C'est une vraie question. Tout le monde ne peut pas forcément faire du télétravail, effectivement. Pendant une période de crise, on est obligé de s'improviser un lieu de travail à son domicile, mais quand on n'est plus en crise ? C'est un premier point.

Deuxième point : il devrait y avoir un droit à télétravailler, à tous les travailleurs, quels que soient leurs moyens, dès lors que c'est compatible avec le télétravail, il faut que ce soit basé sur le volontariat. En même temps, le droit du travail ou le droit à la sécurité sociale s'applique normalement quand même à votre domicile pendant les heures du travail. Vous êtes toujours sous la subordination de votre employeur. Si vous chutez, si vous êtes déséquilibré, que vous vous faites mal, si c'est pendant vos heures de travail, pour les États membres, cela peut être considéré comme un accident du travail. On a même des

jurisprudences un peu cocasses, mais c'est important quand même. En Allemagne, par exemple, le tribunal fédéral du travail a reconnu en accident du travail un travailleur qui s'est un peu précipité entre son lit et son poste de travail pour être à l'heure le matin, qui a chuté, qui s'est fait mal et c'était un accident du travail. Un travailleur suédois, blessé par un jouet d'enfant pendant la pandémie, sur son temps de travail, cela a été reconnu aussi comme accident du travail.

Pendant les heures de travail, quand on est à un poste de travail à son domicile, cela tombe normalement sous le droit qui s'applique lorsque vous êtes sous la subordination de votre employeur, que vous réalisez votre travail. C'est pour cela qu'à ce titre, normalement, au moins en partie, les frais d'installation de connexion et d'énergie devraient être pris en charge par l'employeur, cela peut être négocié. C'est ce qui se passe en France et dans d'autres pays. Il ne serait pas normal que l'employeur fasse des économies à ce niveau-là en termes de locaux, d'énergie et de connexion, en transférant toutes ces charges au domicile de ses salariés ou de ses fonctionnaires. Cela pose une vraie question éthique.

Andréa MAIRATE

Le fait de travailler chez soi : est-ce un espace privé ou est-ce que cela devient un espace public dans le sens où l'on a des relations avec l'employeur ? Donc une relation s'installe entre le salarié et l'employeur avec tout ce que cela implique. Cela amène beaucoup de questions qui touchent effectivement à la santé et à la sécurité, mais aussi toute une série de frais sont transférés sur le budget du salarié. Il faut donc une compensation forfaitaire, tout ceci est laissé à la négociation entre employeur et salariés.

Tant que l'on est dans un bureau, le problème ne se pose pas, on est dans le lieu de travail. Par exemple, pendant la COVID, j'allais quand même au travail, sauf pendant la période où cela était interdit. J'y allais tous les jours, parce que j'étais conseiller économique et il fallait que je sois pratiquement tous les jours au travail. En revanche, pour d'autres, cela devenait plus compliqué, c'était 80 % de télétravail à la maison.

Sur le plan du droit, à partir de quel moment peut-on dire que le télétravail est un droit ou quelque chose qui doit être négocié, discuté dans le cadre des relations professionnelles entre salariés et employeur ? Pour les agents de la Fonction publique européenne, on a considéré que 20 %, c'est un droit pour l'employé. Tout ce qui est au-delà de 20 % (20 % c'est un jour par semaine, et travailler dix jours à l'étranger c'est aussi un droit) ne relève plus du droit, mais cela doit être négocié. Je ne sais pas quelle est la situation en France : est-ce que le

télétravail est reconnu comme un droit du travailleur ou est-ce quelque chose de négocié ?

Georges VLANDAS

C'est un droit, mais le télétravail n'est pas imposé en France, comme d'ailleurs dans les institutions européenne. Si quelqu'un veut aller au bureau tout le temps, en principe il le peut. Je crois que même dans les conventions européennes il n'y a pas d'obligation de télétravail. Dans nos règles, le télétravail est basé sur le volontariat. [...]

Loïc LEROUGE

Effectivement, le télétravail ne peut pas être imposé, sauf en période de crise sanitaire, il doit être basé sur le volontariat. En France également, le télétravail est reconnu dans le Code du travail, il n'est pas très défini, parce qu'il doit l'être dans la négociation collective. En France, depuis les ordonnances du 22 septembre 2017, qui portaient réforme du droit du travail, la loi est devenue supplétive, elle apporte un cadre minimum et tout le reste doit être négocié. C'est dans l'entreprise que se fait le droit du travail.

Le télétravail peut être négocié avec un accord d'entreprise spécifique, il peut l'être aussi dans les accords qualité de vie et conditions de travail. Surtout, il fait l'objet d'une convention individuellement entre le salarié et l'employeur. Par ailleurs, de manière minimale, d'après la loi, l'employeur doit organiser un entretien annuel pour faire le point sur les conditions de télétravail. Évidemment, c'est minimal, parce que les conditions de travail peuvent très vite évoluer en douze mois, donc cela peut être amélioré dans la négociation collective.

Le télétravail est sur la base du volontariat, l'employeur peut proposer le télétravail, mais c'est au salarié de l'accepter ou de le refuser. Il est déconseillé de faire du 100 % télétravail en raison de l'isolement du salarié. Dès lors que le salarié est en télétravail, il doit avoir les moyens pour télétravailler évidemment.

Georges VLANDAS

Oui, ce qui est intéressant chez nous, du fait des contraintes budgétaires que j'ai déjà évoquées, est que le télétravail n'est pas obligatoire, il est volontaire, flexible et réversible. Ensuite, il peut être interdit par décision de la hiérarchie, si on ne peut pas fonctionner ainsi, ou il peut être élargi, toujours à l'initiative de la hiérarchie. Le problème est que, dans le processus qui l'accompagne dans la Fonction publique centrale - parce que dans les agences c'était déjà le cas -, on assiste à une réduction des espaces de travail, mais aussi à une réduction des services

afférents à cet espace de travail : cafétéria, cantine, garderie, garages... Même si théoriquement les collègues peuvent venir, s'ils venaient tous, ce ne serait pas possible, au point même que venir tous au travail pourrait être une forme d'action revendicative, pour provoquer une tension : si tout le monde venait au travail, on ne pourrait pas travailler dans des conditions acceptables.

En cas de crise comme la COVID, il n'y a pas de problèmes, mais après, les employeurs se sont dit qu'ils pouvaient réduire les bâtiments et donc les frais liés aux bâtiments (surtout à Bruxelles où les promoteurs immobiliers imposent des prix, mais à Luxembourg) et faire des économies. Ensuite, ils ont transféré une partie du fonctionnement sur les salariés qui ne peuvent pas protester, parce qu'ils sont supposés être des salariés privilégiés, en oubliant les gens précaires qui sont aussi en bas de la grille des salaires. Parler d'argent devient une forme d'indécence et donc on est dans cette grisaille où les choses sont pourtant organisées. Ensuite, cette généralisation du télétravail prend aussi parfois la forme d'un rejet du travail. Moins on est présent dans un lieu qui nous déplaît, mieux c'est. Si on peut s'éviter les transports, la présence, etc., on fait le travail et voilà. C'est un vrai danger du point de vue du sens du travail, de la qualité et de la productivité, donc c'est encore une question ouverte. C'est pourquoi le travail que nous faisons en partenariat avec l'administration est un travail de suivi, d'évaluation, c'est un travail qui a son importance et qu'on essaie de nourrir avec des exposés tels que les vôtres,

Contributeurs

Les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement le point de vue de chacune des personnes ayant participé aux travaux du Graspe.

Michel AGLIETTA	Jean-François DREVET	Fanny LEDERLIN
Philippe AIGRAIN	Geraldine DUFORT	Roberto LENTI
Stéphane ANDRÉ	Marie DUFRASNE	Jean-Charles LEYGUES
Pieyre-A ANGLADE	Myriam DUMORTIER	Julie LEPRETRE
Fabrice ANDREONE	Yves DUMONT	Joël LE QUÉMENT
Michel ANDRIEU	Olivier DUPUIS	Remy LHERMITE
Claudio ARANZADI	Isabelle DURANT	Loïc LEROUGE
Thomas ARNOLD	Guillaume DUVAL	Angela LIBERATORE
Jean-Pierre BOBICHON	Josephina ENFEDAQUE	Alain LIBEROS
Jacques BABOT	Wolfgang ENTMAYR	Daniëlle LINHART
Jean-Michel BAER	Johanna ERUST	Jose Manuel LOPEZ
Angelo BAGLIO	Tomas GARCIA	CEJUDO
Clémentine BALDON	AZCARATE	Beatrice LUCARONI
Bernard BARTHALAY	Fernando GARCIA	Patrick LUSSON
Nora BEDNARSKI	FERREIRO	Robert MADELIN
Gwenn BELBEOCH	Anne GERVAISE	Andrea MAIRATE
Marc BENADON	Gilles GUILLARD	Dana MANESCU
Gilles BERTRAND	Ramon FLECHA	Derek MARTIN
Olivier BODIN	Céline FRANK	Noémie MARTIN
Thimios BOKIAS	Philippe FREMEAUX	Philippe MARTIN
Laurent BONTOUX	Bernhard FRIESS	Margarida MARQUES
Anastassios BOUGAS	Fernando FRUTUOSO DE	Bernard MARX
Didier BOUTEILLER	MELO	Frédéric MAURO
Kostas BOTOPOULOS	Sandrine GAETE	Claire McCAMPBILL
Olivier BRUNET	Didier	Manuel MEDINA
Francisco	GEORGAKAKIS	ORTEGE
CABALLERO SANZ	Isabel GONZALEZ	Olivier MERLE
Yves CAELEN	FORTES	Federica MOGHERINI
Bernard CAISSO	Sandro GOZI	Francisco MOLERA
Pierre CALAME	Alain GRANDJEAN	APARICIO
Pino CALO	Mireille GRUBERT	George MONBIOT
Antonio CAMPINOS	Benoît HAMON	Elena MONTANI
Paraskevas CARACOSTAS	Daphne	Pierre MOSCOVICI
Brian CARTY	HALIKIOPOULOU	Benoît NADLER
Rui CAVALEIRO	Dimitris HATZISTRATIS	Kalypso NICOLAÏDIS
AZEVEDO	Anders HINGEL	Koen NOMDEN
Claude CHENE	Frank HEAS	Kevin O'CONNOR
Paul CLAIRET	Thomas HENOKL	Anna OLSSON
Michel CLASSENS	Michel HUSSON	Younous OMARJEE
Jim CLOOS	Franco IANNIELLO	Béatrice ORNSTEDT
Nicolas COLIN	Ahmet INSEL	Dimitrios
Paul COLLOWALD	Sylvie JACOBS	PAPADIMOULIS
Philip CORDERY	Jimmy JAMAR	Naphsica
Louis CUZIN	Olivier JEHIN	PAPANICOLAOU
Georges DASSIS	Philippe KERAUDREN	Jaime PEREZ VIDAL
Pierre DEFRAIGNE	Georgios KASTRINOS	Ines PERIN
Jacques DELORS	Nikolaos KASTRINOS	Victoria PEUVRELLE
Maria Eduarda DE	Guillaume KLOSSA	Paolo PONZANO
MACEDO	Jacob KORNBECK	Jacques PRADE
Bertrand DELPEUCH	Gert-Jan KOOPMAN	Mathew PYE
Tremeur DENIGOT	Frédéric KRENC	Jean-Louis QUERMONNE
Isabelle DEMADE	Marie LAGARRIGUE	Antoine QUERO MUSSOT
Jean-Luc DEMARTY	Alain LAMASSOURE	Jacques René RABIER
William DESMONTS	Philippe LAMBERTS	Francesca RATTI
Yves DEVELLENES	Eneko LANDABURU	Megan RICHARDS
Lewis DIJKSTRA	Pierre LARROUTUROU	Michel RICHONNIER
John DOYLE	Notis LEBESSIS	Nicolas SABATIER

Guillaume SACRISTE	Marta SOLER-GALLART	Jean-Marc VENINEAUX
Manuel SANCHIS i	Bertrand SORET	Nathalie VERCROYSSSE
MARCO	Jean-Paul SOYER	Catherine VIEILLEDENT-
Francesco SARACENO	Harald STIEBER	MONFORT
Bettina SCHMIDBAUER-	Simon SCHUNZ	Jerôme VIGNON
MOGENSEN	Katerina TERLIXIDOU	Georges VLANDAS
Monika SCHROEDER	Béatrice THOMAS	Sylvie VLANDAS
Ludwig SCHUBERT	Isabelle THOMAS	Timothée VLANDAS
Simon SCHUNZ	Johanna TOUZEL	Serge VOLKOFF
Laurence. SCIALOME	Loukas TSOUKALIS	David WALKER
Burkart SELLIN	Edouard TURKISCH	Henri WEBER
Martin SELMAYR	Alexandre VACHER	Tina WEBER
Giovanni SERGIO	Roger	Agnieszka
Anne SERIZIER	VANCAMPENHOUT	WIDLASZEWSKA
Elli SFYROERAS	Philippe VAN PARIJS	Charles WILLIAM
Vlassios SFYROERAS	Marion VAN	Ana YTURRIAGA
Kim SLAMA	RENTERGHEM	Karin
Georges SPYROU	Alexis VAN SOLANGE	ZAUNBERGER
Irini SPYROU	Oscar VARGAS	
Piero SOAVE	Sofia VASILOPOULOU	

Soutenez notre action !

Le GRASPE est un groupe de bénévoles, qui, depuis 2000, fait vivre cette revue et organise régulièrement des conférences et des rencontres.

Nous avons des coûts (impression, site web, organisation des événements...). Vous pouvez nous aider par une contribution annuelle (montant indicatif : 40 €) à verser sur le compte de GRAACE AISBL (IBAN : **BE20 0017 6787 9156** ; BIC : GEBABEBB).

Nous vous en remercions par avance !

